[美] 陈士骏　张黎明 著

20个月赚130亿

YouTube创始人陈士骏自传

"硅谷人都有自己的瘾，我们是些为了梦想而执著的疯子"



目　录

YouTube联合创始人陈士骏在本书中以朴实亲切的口吻讲述了他的人生经历，以及对学业、事业、梦想、财富、生死的种种感悟。

童年随全家去美国小镇定居，少年时代迷上计算机编程；

离大学毕业还有几个月时放弃学位，怀揣200美元奔赴硅谷，加入创业公司PayPal，公司上市后成为百万富翁；

因无法接受PayPal被eBay收购后工程师丧失发言权，和好友一起开创视频网站YouTube；

就在YouTube被Google收购，陈士骏成为美国商界和媒体的红人时，他却得知自己患上了脑瘤……

为人生提供领跑世界的力量

黑天鹅图书为磨铁图书旗下全资子品牌

BLACK SWAN｜黑天鹅

为 人 生 提 供 领 跑 世 界 的 力 量

BLACK SWAN



2007年5月，我和YouTube的另一个创始人查德·赫利（Chad Hurley）。



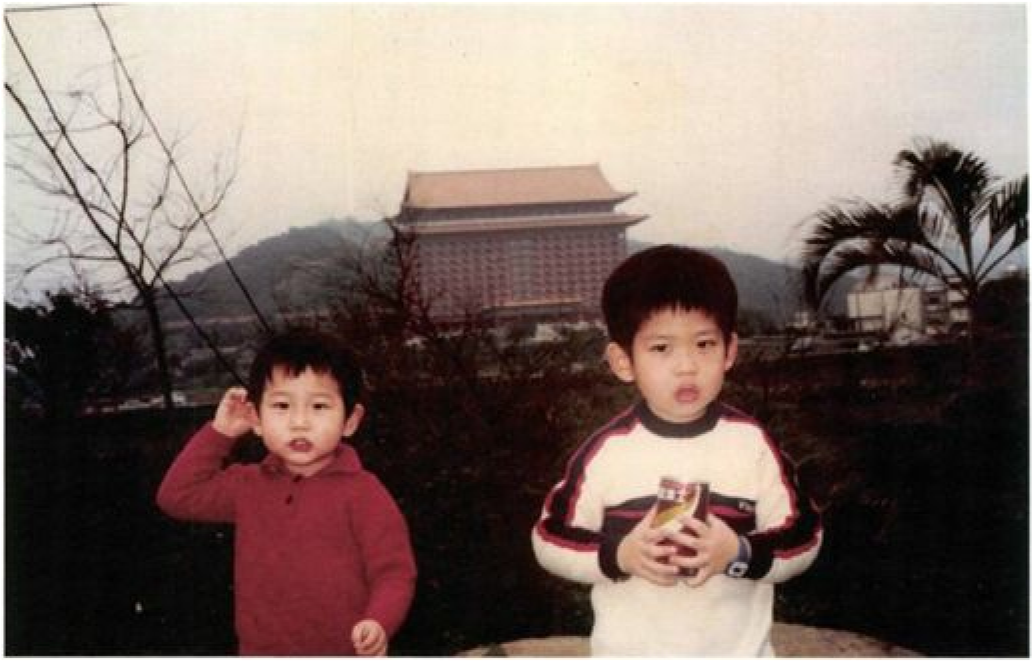
1岁多时在台北留影。



去游乐园骑“大象”。



在台北家里的阳台上留影。



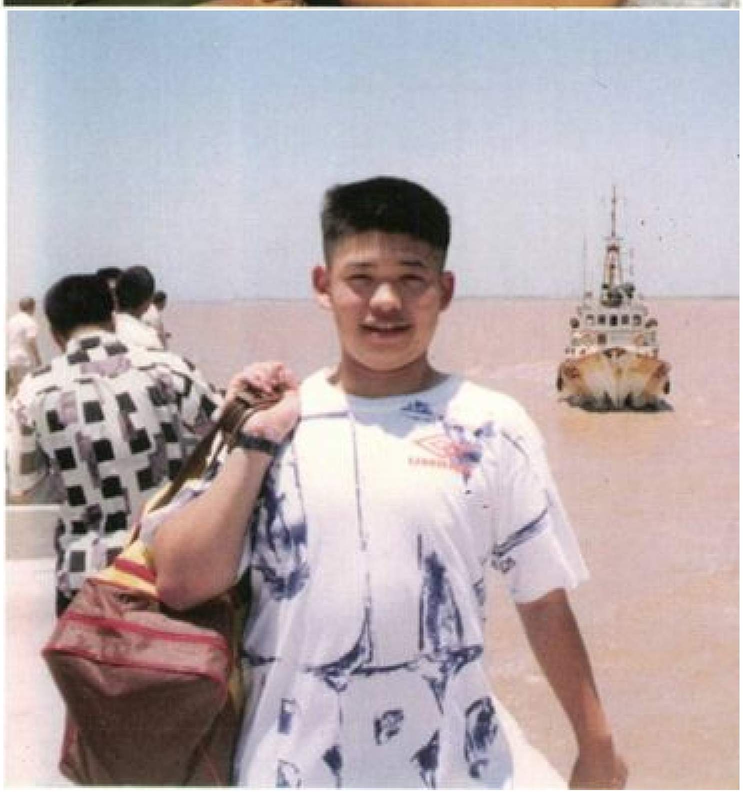
小时候在台北的留影。

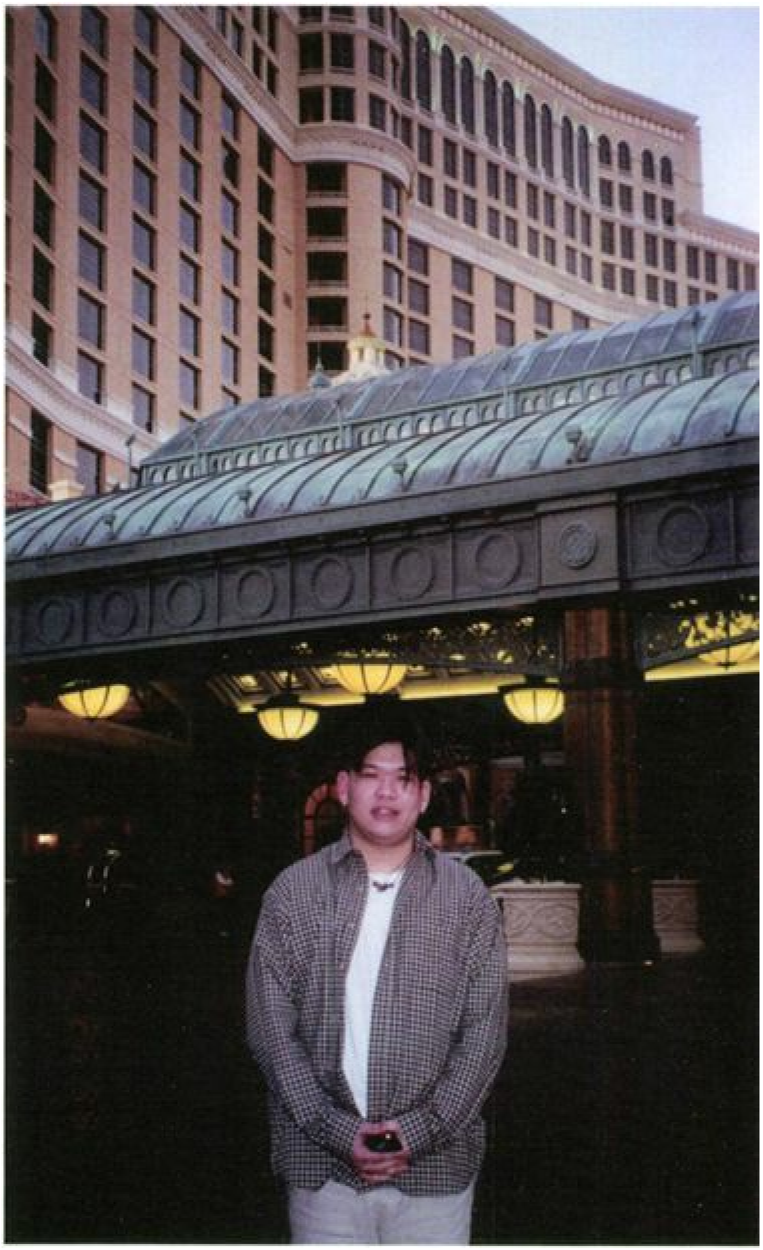


1985年，不到7岁时跟弟弟在照相馆照的跆拳道“形象照”，我们是在那之后的一年，全家移民美国。

我上初中时，曾经跟着父母回中国旅行。
这两张是在舟山群岛一带的照片。







在美国的照片，那时候，梳着当时正流行的中分头。



在D Conference会议（D5数字大会）召开时，我在大厅的搞怪动作，袜子上有YouTube的标志。



2007年5月，乔布斯和盖茨也出席了那年的D Conference大会，看到他们我很兴奋。



2007年6月19日，当时担任Google CEO的埃里克·施密特出现在巴黎的Google开发者大会上，也是在这个会上，YouTube宣布了全球化战略。



2007年6月19日，我和查德在巴黎的发布会上，对观众讲述YouTube的全球化梦想。
2007年6月19日，我们来到法国巴黎，宣布YouTube开始拓展全球本地化服务。





2007年6月，YouTube台湾团队合影。



2007年6月台湾之行时，这位壮壮的大哥是我的“保镖”。



2007年6月，YouTube在中国台湾上线之前，Google和YouTube台湾团队亮相。



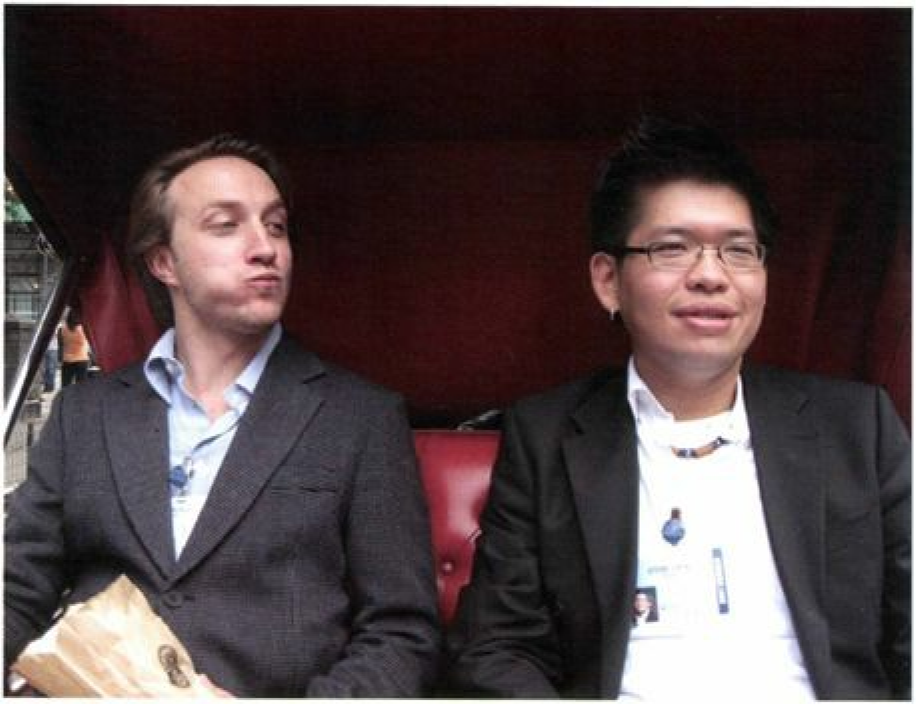
2007年10月，YouTube台湾版上线。



2007年10月，YouTube在香港上线，这是发布会现场。



2007年，民主党总统候选人电视辩论在南卡罗莱纳州的查尔斯顿举行，这次辩论将美国有线电视新闻网“CNN”和YouTube一起作为提问平台，我和查德也受邀参加，左二是CNN著名主持人安德森·库珀，也是在这次会议上，我们见到了当时还是总统候选人的奥巴马。



在2007年的“克林顿全球倡议”大会上，我和查德应邀参会，查德在扮鬼脸。

我和查德，还有Google联合创始人拉里·佩奇在出席“克林顿全球倡议”大会时，与美国前总统克林顿合影。

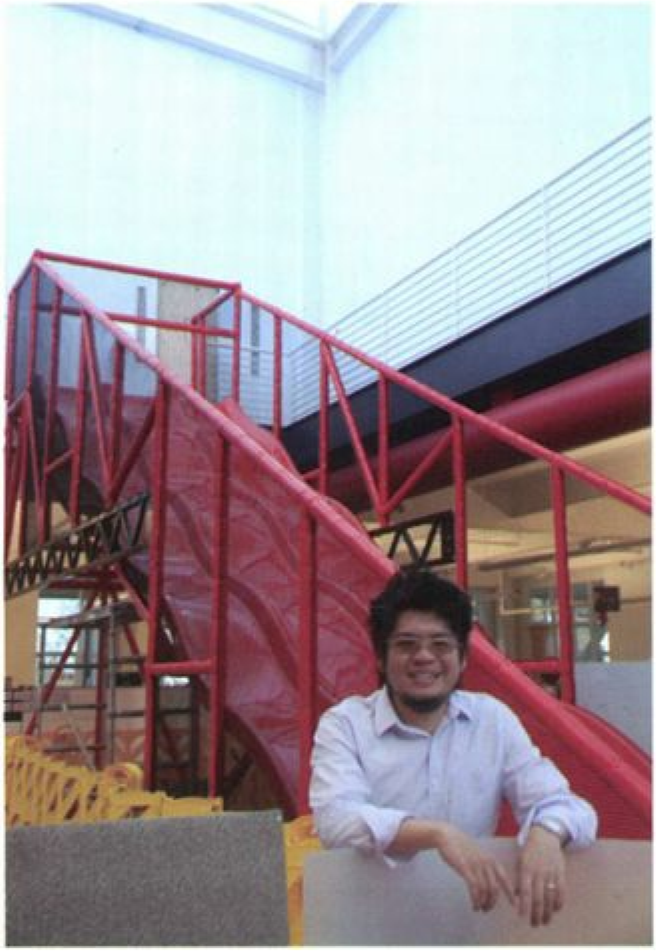




2007年10月，我回台北参观母校静心小学。

2007年12月，YouTube的用户圣诞聚会。





我回YouTube参观，终于看到从三楼到二楼的大滑梯。



2011年4月，查德在AVOS新办公室的留影，这时候办公室还在装修。

2011年夏天，我们在圣马特奥租下的新办公室。



［美］陈士骏　张黎明　著

20个月赚**130**亿

YouTube创始人陈士骏自传

中國華僑出版社
（北京）

图书在版编目（**CIP**）数据

20个月赚130亿：YouTube创始人陈士骏自传 / （美）陈士骏，张黎明著．—北京：中国华侨出版社，2011.11

ISBN 978-7-5113-1030-9

Ⅰ．①2…　Ⅱ．①陈…　②张…　Ⅲ．①陈士骏—自传　Ⅳ．①K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第207745号

20个月赚**130**亿：**YouTube**创始人陈士骏自传

著　　者：（美）陈士骏　张黎明
出版人：　方　鸣
责任编辑：宛　涛
特约监制：王泽阳　叶光森
特约编辑：高红玉
封面设计：林嘉澍
经　　销：新华书店
开　　本：787mm×1092mm　1/16　印张：15.25　字数：195千字　彩插：12幅
印　　刷：三河市文通印刷包装有限公司
版　　次：2011年11月第1版　2011年11月第1次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5113-1030-9
定　　价：35.00元

中国华侨出版社　北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层　邮编：100028
法律顾问：陈鹰律师事务所
发行部：（010）82069015　传真：（010）82069000
网　址：www.oveaschin.com
E-mail: oveaschin@sina.com

序言

李开复

陈士骏（Steve Chen）开创YouTube的故事是最值得阅读和品味的硅谷创业故事之一。这不仅仅是因为陈士骏在不到两年的时间里，就带领YouTube取得了价值16.5亿美元（时价130亿元人民币）的巨大成功，更是因为他的创业具有典型硅谷创业人所应当拥有的几乎一切特质：永远追随我心的执著，对创业的狂热和投入，对产品、用户和科技的敏锐眼光，优势互补的创业伙伴，充满活力的精英团队，曲折跌宕的创业历程……这些特质是YouTube之所以能改变世界的内因，也是年轻创业者最应该学习、体会的地方。

在硅谷创业史上，YouTube绝对是现象级的。2005年前，普通人并没有多少网上发布和分享视频的渠道。YouTube的发布真正激活了“视频分享”这一潜能无限的网络需求。以YouTube为代表的视频网站，包括国内效仿、借鉴YouTube模式的土豆、优酷等一大批站点，成功开创了“视频传播”“视频社交”“视频营销”等一系列崭新的互联网生活方式。

今天，YouTube是欧美最具人气的大众传媒之一，也是当红艺人吸引粉丝的首选平台。2010年7月，歌星贾斯汀·比伯（Justin Bieber）的音乐视频Baby超越Lady Gaga，成为YouTube上点播最多的视频——迄今，该视频已经播放了6.2亿次！事实上，小天王贾斯汀·比伯之所以在15岁时就被唱片公司发现，并迅速成为全球人气偶像，正是因为当年默默无闻还是个小孩子的他在YouTube上分享了一段演唱视频！

YouTube改变了普通人看电视的习惯。除了网友上传的“草根”视频外，NBC等传统电视媒体也纷纷进驻YouTube。普通人在YouTube上不仅能看新闻、看比赛、观看总统竞选、围观人气红星，还能通过YouTube与朋友分享自己的生活体验。企业很早就开始利用YouTube视频进行所谓的“病毒营销”，一个又一个经典的视频营销案例在YouTube上诞生。其实，只要看一看YouTube发布后群起效仿的无数视频网站就不难知道，YouTube真的改变了世界！

创办YouTube并成功改变了世界的陈士骏在生活中是一个真诚、坦率、颇为可爱的小伙子。跟我讲起他“抢走”Google韩国第一美女做老婆的故事时，他会像那些初恋中的大孩子一样满脸通红。他既是一个技术天才，又是一个时时追寻内心，按直觉做出重大抉择的“追梦人”。就像他自己说的那样：在我截至目前的人生经历中，做所有重大决定都要不了三天，决定辍学，用了15分钟；决定买房，用了一天；决定要娶一个

女孩子，用了三天。这，真的是一个成功硅谷创业者“追随我心”的最好写照。

成功的创业者有两种，一种是成功创业后善于经营和持续发展的企业家，另一种是不断有新点子冒出来，不断有激情去开创新事业的持续创业家（Serial Entrepreneur）。显然，陈士骏属于后者。他最喜欢投入到创业的最初阶段，与两三个志同道合的创业伙伴一起指点江山，带着十几个人的小团队驰骋纵横，充分享受创业的快乐。一旦公司发展到一定程度，这样的人可能就无法容忍因为规模扩张而带来的会议增多、效率降低、沟通困难……他们往往会在这时选择重头来过，放弃已有的平台，开创另一片天地。

陈士骏正是在创业取得圆满成功并需要再次规划未来的转折点上，知道了一个不亚于晴天霹雳的坏消息——他得了脑瘤。在面临死亡威胁的时候，也许一个人会更懂得“追随我心”的重要性。这次患病、手术和长期病休的经历让陈士骏在人生最重要的十字路口重新思考和审视自身，重新选择自己最喜欢做的事情。正是在经历了这一段生死考验之后，他下定决心，离开成功的大平台，再次走向未知的创业道路。

YouTube的创业历程给我们的启迪很多，例如：拥有志同道合的创业伙伴非常重要；创业最关键的是在正确的时间做正确的事情，就像YouTube在2005年时开创视频分享模式那样；创业绝不是第一个点子就能挖到金矿，YouTube也是在尝试了社区等多种模式不成功后，才找到了真正的用户需求；做产品时要有爱，也要充满对技术创新的激情；创业时精干的小团队往往可以抵上大公司的大团队，YouTube打败Google视频的故事就说明了这一点；创业核心团队的成员之间要股权清晰、利益关系分明，否则就容易陷入内耗和纷争……

但对于所有渴望成功的创业者来说，陈士骏的故事里最有价值的启示仍然是“追随我心”。只有做自己真正钟爱的事情，才最有可能取得成功。正如陈士骏所说：“如果有一天我在一个寂静的森林里迷失，而面前又有两条路的话，我一定会在观望很久之后放弃充满车辙的那一条，接下来选择杂草丛生的那条，因为我觉得，走可以预期结果的路，那样真没意思。”

前言

2011年10月5日下午，硅谷最伟大的创业者乔布斯去世了。这让每一位硅谷人都感到深深的哀伤，尤其是硅谷的创业者们。相比“苹果的CEO”这个身份，我更愿意把乔布斯看成硅谷的创业者，他的身上有一种“瘾”，不断突破，不断改变自己也改变他人，不断让人们发出“噢”的赞叹声的那种“瘾”。

我相信所有的硅谷人都会以有乔布斯这样的前辈和同伴为荣，所有的硅谷创业者也都怀着和乔布斯一样不断改变世界的梦想。乔布斯为着自己的梦想，自己的“瘾”，一直坚持到生命的最后，我想。

能为自己的“瘾”坚持多久，也许是评判一个人是否属于硅谷的标准吧。

而我自己又是从什么时候起变成硅谷人的呢？

是从13年前，裹着条旧毯子躺在硅谷一间小公寓的地板上开始的吗？还是在第一次互联网泡沫时期，突然得知自己变成了百万富翁，我才体会到硅谷的味道？

从创办视频网站YouTube开始的吗，又或者是，因为这个网站风靡全球，被Google收购，我得到认同，好像被人当成了英雄，才真正成了硅谷人？

不是，这些都不是。

是到了好久好久之后，当我最终下定决心离开Google，拒绝丰厚奖金，告别整个硅谷最令人艳羡的办公环境和人才资源，搬进了现在这间简单的办公室，重新组织团队，重新写起代码，熬夜、加班，一切从头再来……我才更加明白了，创业，做一点跟别人不一样的事情，想要做出点什么来改变世界，这是我的“瘾”，是所谓硅谷人的“瘾”。

现在，我站在硅谷小城圣布鲁诺的一间简陋的办公室，跟大家讲这个硅谷的故事。我想跟大家说，这里总是有一群怪人，他们即使已经赚了上亿的钱，家里的房间多得数不过来，但他们还是回到硅谷，在小城租下一间狭窄的办公室，然后绞尽脑汁地工作，每周工作接近100个小时，或者是，即使身患病痛，也要坚持到底，珍惜人生时光。而正是这些“疯子”的努力，最终成就了硅谷这个全世界的创业中心。

我很高兴，这些硅谷人，我能成为他们中的一个。

所有为了梦想一往无前的人们，亲爱的读者，包括你在内，在内心深处，都可能是他们中的一个。





第1章　少年时代：爱上计算机语言

我高中前两年的生活就是整晚整晚地写程序，或者只是玩，白天就在宿舍睡觉，也不去上课……上高中的3年，我的成绩并不好，可是，在这3年，我有个巨大的收获，就是知道了自己努力的方向和目标，而这也要感谢学校给学生充分自由的制度。

1　我是中国人，也是硅谷人

我8岁之后就一直在美国生活，可我也不是很“美国”，因为从小受的家庭教育都是“中国式”的。我也算不上是ABC（American Born Chinese，意为在美国出生的新一代华人），因为我并非在美国出生。我保留了对故乡的一点记忆，因为不多，所以尤其珍惜。

把视频网站YouTube出售，从而变成一个“亿万富翁”的那一年，我28岁。我这么说并没有炫耀的意思，只是想表示，这20多年我经过的一个年轻人成长的历练，也许，比同龄人来得要更激烈一些。

自从成了“名人”之后，我和YouTube另一位创始人查德·赫利（Chad Hurley）就开始接受各种采访培训。公关人员想把我们两个“宅男”训练成面对任何刁难问题都“百毒不侵”的明星受访者。从那时起，我不再害怕面对闪光灯和摄影机。随你们问吧，身价暴涨、适应Google、早期创始人纷争，包括版权，不管记者们问什么我都不紧张。

除了一个看似简单的问题：

“陈士骏，你好，你是哪里人呢？”

要回答这个问题，可比写出YouTube的技术架构难多了。

1978年8月25日，我出生在中国台湾，长在台北，我属于“70后”之后，“80后”之前，处女座。因为属马，所以父母给我取名时用了个“骏”字。

和同龄人一样，小时候，我们骑着木马去照相馆拍照，系着红领结去亲戚的婚礼上当花童，为了野营兴奋得睡不着觉。我记得最清楚的是三件事：被老师逼着背九九乘法表，被妈妈“劝”着学钢琴，还有，一个算命先生说我“这辈子都不会有钱”。

我早已不记得去看这位算命先生的经历，但还记得他笃定的语气，也许是因为这位预言者当年过于严肃地形容了我的命运，在此之后，我时时小心，生怕好运气如浮云随时会飘走，就连收购者同意收购我们创办的视频网站YouTube之后，我都担心他们随时会改主意。

能讲普通话的幸福日子并没有过太久，到了1986年，我们全家就搬到美国去了。那时候，台北的电视机里正播放着《一代女皇》和《几度夕阳红》，歌手张清芳大声唱着《我还年轻》，相信如果不是移民，那么我后来看着YouTube上的视频学弹吉他的时候，就不光是弹平克·弗洛伊德（Pink Floyd）的曲子，我很可能会弹罗大佑和李宗盛了。

从8岁起，我在美国伊利诺伊州生活了12年，然后搬到加利福尼亚州，此后一直住在硅谷。从小到大，我的家庭教育都强调着“一定要多讲中文”，不过，即使这样，办公室楼下那家寿司店的广东伙计还是会常常跟我开玩笑，说我的中文还需要多加练习。“我做你的中文老师好

不好？”他常常这样自荐，“我可以教你和你儿子中文，换你教我韩语怎么样？”（我太太是韩国人。）

我珍惜每一次能讲中文的机会，语言是把我和故乡联系起来的最重要的纽带。

我的故乡在上海。每次一见到上海来的朋友，我都会很高兴地上去认“老乡”。

我们陈家祖籍上海，在我所知的全部家族历史当中，上海一直都是一个起点。在很久很久以前，真的很久，肯定超过80年，差不多快要100年之前，我的曾祖父就曾被当时的清政府派往美国康奈尔大学留学4年。他就是从上海登上海轮，开始了自己人生的新旅程，也开启了家族历史的新篇章。当然了，曾祖父那时候一定想不到，自己的两个曾孙，我和我弟弟有一天也会去美国读书。

巧合，这是历史的变迁留给我们家的巧合中的一个。

另一个巧合则是“医生”。曾祖父有5个小孩，除了我祖父这一支去到中国台湾，剩下的都还在上海。亲戚们当中有不少是医生，而我的弟弟陈士齐在美国西北大学读的是计算机科学，后来却喜欢上选修的生物学，最后进了哈佛大学的医学院就读。

很多在美国的华人父母，都希望自己的小孩长大后“有出息”，比如做医生或者律师。我弟弟完全符合这个标准，而我的“择业”方向在那个年代看起来十分奇特。在我念大学的时候，计算机技术刚刚兴起，互联网作为一个产业露出泡沫的端倪，很少有家长愿意放走孩子，让他们从中部的伊利诺伊大老远跑去西海岸的旧金山。“硅谷是什么？”不少父母都这样问。“硅是什么？”也有人这样问。况且，我最后连大学都没毕业，就跑了。

但我在互联网行业闯荡的经历，却又巧合地延续了我们家跟“上海”的缘分。

在100年前，曾祖父回国之后在上海开始了自己的生意，他建立了一个机械制造厂。而100年后，我在电子商务网站eBay所做的最后一个项目，就是帮助建立线上支付品牌PayPal在中国的技术架构，这个品牌后来也有了一个中文的名字叫做“贝宝”。因为eBay收购的中国公司“易趣”在上海办公，我还曾憧憬过自己能回上海常住，不过很可惜未能如愿。我爸爸更是留恋上海，后来，他也曾在上海开了自己的公司，常常和亲戚们见面。

在每一代人的经历中，历史的河流都沿着未知的岔口往前延伸，在不经意间又折返和交汇，这些巧合发生在每个人的身上，不只是说说故事那么简单。

我的父亲出生在上海，在他几个月大的时候跟随祖母来到中国台湾，他们那两代人被称为台湾的“外省人”。从某些方面看，父亲这代人的确也有不少“外省”特质。他常常回忆一家人颠沛流离来到台湾的故事，每次一讲他就停不下来。

那是在1946年，祖父带着全家来到台湾，父亲的姐姐就是在台湾出生的。后来，祖母又怀了我父亲。当时，因为祖母身体不好，她又执意要回上海，要回到最熟悉的家里去生产，所以，坚强的祖母不得不带着身孕漂洋过海，回到上海投奔我的曾祖父。

1948年，我的父亲在上海出生，但宁静的生活并没有持续太久，祖母在休养一段时间之后，又决定带着父亲回台湾跟祖父团聚，于是她只好再次踏上漂洋过海的旅程。

父亲说，他无法想象祖母当时是如何一个人带着婴孩跟着挤上船，并在汹涌人潮中找到舱位，但唯一可以确定的是，祖母并不惧怕。她从未向父亲提起那些人群慌乱的眼神，也从未提过一家几口在岸边的哭泣告别，还有那些漂浮在海面上的来不及带走的行李箱，因为，也许在祖母看来，这不过只是一次暂时的远游，不过就是从上海去台湾嘛。

自然，没有人能预料到这一次小别将拉开漫长别离的序幕，这一别就是35年。后来，当我父母再次回到上海的时候，已经是1983年，那时，我的曾祖父依然健在，但已是90多岁的高龄了。

在历史的变迁当中，上海和台湾给了父亲清晰的归属感。这也是他后来为什么回到上海投资建厂的重要原因。“要记住我们是中国家庭。”父亲常常教育我们说。

到了我和我弟弟这一代，我们也很想寻找到自己的归属感，但在文化背景上，年青一代比父母遇到的挑战要更大。虽然我8岁之后就一直在美国生活，可我也不是很“美国”，因为从小受的家庭教育都是“中国式”的。我也算不上是ABC（American Born Chinese，意为在美国出生的新一代华人），因为我并非在美国出生。我保留了对故乡的一点记忆，因为不多，所以尤其珍惜。

在2006年，当我创立的YouTube正在全球流行的时候，我曾经回过中国台湾。记得那时候我受到空前欢迎，走在路上都常常遇到“粉丝”要求合影。我和当地的同行聊天，探讨如何在台湾复制“硅谷”模式。他们也希望我能回台湾去创立一个新的公司，可临近见面结束，刚刚热情欢迎我的一位朋友却好心地提醒了句：“但你不是本地人，要多花点时间来习惯这里哦。”这句话让我很有些伤心，如果我不是本地人，那么我还能是哪里人？

2006年，我走在台北的街道上，跟表妹大嚼着零食玩“街拍”，也梳

理一星半点的记忆。“小时候跟大人去看过涨洪水呢，你还有印象吗？”我问表妹，“地震，我记得有过地震，你记得吗？”

一些记忆突然冒出来，记得在台湾总有在美国找不到的热带水果吃；还有著名的餐馆“鼎泰丰”，那里的包子，总是薄薄的皮裹着鲜嫩的肉馅，又长又陡的楼梯对食客来说是巨大挑战；上小学时，我清早出门，要用专门的提包拿着妈妈做好的午餐；还有，过新年时每家人都要放爆竹，空气里满是红色的纸屑和火药的味道……

我和弟弟都是“在美国长大的华人小孩”，这句简单的定义已经表明了我们面临的文化冲击。比如说，我进入了可以说是全世界最崇尚自由的教育体系，但我和弟弟从小都在父母的鼓励之下多读书、多学习，最好拿到高分；比如说，我在美国的新朋友可以和父母探讨各种问题，但很少有华人小孩会拥有像美国人那样的家庭关系，从小，我和弟弟都恪守着“大人”和“小孩”之间的严格界限，但这也很有好处，让我们学会了对长辈、对拥有更多生活经验的人心生尊敬。

在美国社会，我们的家庭非常“中国”：我们努力上进、重视节俭、认为孝顺是美德（我后来从合伙人查德身上学会了怎么花钱）。

一个有趣的问题是，如果我们把视频网站YouTube的出现看做是一种成功，那么这种成功，是源于哪一种特质，美国的部分还是中国的部分？

在美国的日子里，我抓住每一个能认识华人朋友的机会，但在我上高中以前，真的是有些“机会难得”，因为我的学校里根本就没有亚洲同学。创办YouTube之后，我加入了美国华人精英组织“百人会”，也是为了拓展和中国朋友的交往，寻找更多的“中国感觉”，也寻找我自己的归属感。后来，一个朋友的回答解开了我的困惑，他说：“小骏，你不要难过了，要我说，你是硅谷人。硅谷的文化是世界文化，它是如此多元和包容，全世界的人都在这里寻找他们的机会和梦想。你的故乡在中国，你当然是中国人，你也是硅谷人。这么说好不好？”这是迄今为止我听到最让人开心的回答。

1986年，我的父亲带着我们一家四口从台湾移民到美国伊利诺伊州的一个小村。家庭的历史走到这里出现了一个小小的岔口，这将是我个人故事的开端。在那之后，我也有了个英文名字，Steve Chen。

2　来到美国：除了我们一家没人讲中文

搬去美国那一年，我8岁，弟弟6岁，我们兴奋地挑选书本和心爱的玩具，为带哪一件“最喜欢的”而仔细斟酌。我们一心向往出门远行，但并不知道美国是个什么样子。想象中，那里应该高楼林立、城市繁荣、科技发达，我们并不知道要搬到一个小村镇去住。

“下雪啦！”妈妈在喊。我爬起来拉开窗帘，院子里已经白茫茫一片，于是拉起弟弟，穿上从没穿过的厚重的羽绒服，戴上帽子、戴上手套，几步就冲过客厅、绕过壁炉、打开大门。冷空气立即从脖子里灌进来，我们俩都忍不住发抖，手也开始僵了，但还是兴奋地冲向雪地，打雪仗、堆雪人……

“适应，怎么都能适应的，就是太冷。”妈妈在电话里对台湾的亲戚们说。在台湾，我们从没有见过下雪，冬天通常是十几二十度的气温，下雨时阴冷潮湿，毛衣是常见穿着，但跟伊利诺伊比起来，遥远的台湾温暖如春。1986年冬天，我第一次看见下雪，就在伊利诺伊州的小村镇斯科基，在我们堆好的雪人附近，四下里空寂无人，连欢笑声都无人回应。

我们家是随着20世纪80年代开始的移民潮来到美国的。在1981年，美国政府颁布了《移民与国籍法修订案》，后来，美国参议院又通过第1196号议案。这个议案开启了此后的华人移民浪潮，携家带口的中国人，怀着形形色色的目的赶赴美国，求工作的、求教育的……

现在的加州，华人比例逐年俱增，硅谷小城库伯提诺的华人比例更是高达40％，四处可见的繁体中文字让人感觉很像是在台湾的乡间。1196号议案改变了美国的面貌，更多中国家庭勇敢地踏上异乡，而他们也不可避免地承受着文化冲击。上大学时，我的好友陈大立（Andy Chen）就来自上海，而学长潘宇来自广西，他们都和我一样，在此后的20多年当中以英语为主要语言，我们讲话的“口音”听上去跟一般美国年轻人没区别。可另一方面，大家也都会讲中文，虽然都讲得一般般，有趣的是，一旦讲起来，却还是乡音难掩，我自然是一口台湾腔调，潘宇则保持着浓郁的广西口音。

我们家的移民决定，起因是我爸爸的工作变动。他最早是为英国的一家贸易公司工作，这家公司采购和销售类似厨具和家具这样的商品。爸爸常常去欧洲出差，游历各国的经历让他动了心思，想让自己的孩子们在海外接受更加开放的教育。在1986年的时候，公司为爸爸提供了一个工作机会。他可以到芝加哥附近去独自管理一家即将成立的分公司，主要的工作就是搜集这家英国公司在全世界各处办公室的销售信息，然后把产品运到美国来销售。芝加哥是美国的航空和航运中心之一，很多做传统贸易的公司都选址于此。

相比起当时其他的移民家庭，我们一家的挑战要更大一些。在1986年，从台湾移民到美国的人并不多，而且，即使是到美国去，大家通常也会选择纽约、洛杉矶、旧金山、芝加哥这样的大城市。在那里，华人圈子有着许多年的沉淀和积累，如果你要找熟人，盘根错节的关系总是

能帮得上一点忙。

很少有人像我们家，最后选择了中部的斯科基。如果要用讲故事的语言来描述，你几乎可以这样说，从前，在美国的中部，伊利诺伊州下面有一个库克县，库克县下面有个很小的村镇，它的名字叫做斯科基。

斯科基位于五大湖区，它离芝加哥不算远，需要超过40分钟的车程，但这里已经是一片宁静的乡村景象。我想，如果当时有了互联网，有了视频网站YouTube，我们的心理落差肯定没有那样大。

搬去美国那一年，我8岁，弟弟6岁，我们兴奋地挑选书本和心爱的玩具，为带哪一件“最喜欢的”而仔细斟酌。我们一心向往出门远行，但并不知道美国是个什么样子。想象中，那里应该高楼林立、城市繁荣、科技发达，我们并不知道要搬到一个小村镇去住。

当机会来临的时候，全家就一直没停止过讨论。我们一家在台北的生活平安富足，挑战最大的应该是妈妈。她当时是一名会计师，工作和薪资都很稳定，可一旦去了美国，为了一边适应新环境一边照顾全家，她得放弃自己的工作和社交圈子，成为一名繁忙的家庭主妇。但最后妈妈却是最支持的一个人，记得她总是笑眯眯地跟亲戚们说：“他爸爸工作机会难得，而且，两个孩子可以出去念念大学，如果对他们好，那么就是对我好。”

光是收拾行李就用了好几个月的时间，临到上飞机却害怕起来。毕竟，我们要到一个完全陌生的地方去生活了，那里的人都说英语，对当时的我来说根本无法沟通。

我突然格外地留恋起家乡，想起圆山动物园前卖茶叶蛋和烧酒螺的小贩，想起动物园里那只据说活了80多年的大象“林旺”。在我们搬家到美国之前不久，圆山动物园因为空间不够用，需要整体搬家到木栅。当时，所有的动物都坐上特制的货车，浩浩荡荡地穿过大半个台北，而人们列队在公路的两旁兴奋地围观。对于小孩子们来说，这次搬迁大巡游简直就是盛大的节日。我当时想，多年后，当我再回到台湾时，大象“林旺”应当已经不在了。

就这样，我怀着复杂的心情，前往心目中代表高科技和高度繁荣的国家——美国。可是，当飞机降落在机场，当全家人乘坐车子向斯科基进发，我却又失望起来。第一印象是，这里跟台湾也差不多啊，就是人少一点，车子多一点，每个房子外面都有漂亮的花园，就这样而已啊。

可很快我就发现，伊利诺伊和台湾的区别当然不止这样而已，首先是环境的迥异，斯科基是动物的天堂、植物的乐园，高大的树木遮天蔽日，我们居住的小房子外面，是一栋接着一栋的、相似的居住房子，除此之外，只看见笔直的马路，汽车安静地滑过窗前，没有夜市、没有大

型商场、没有游乐场、没有高楼……

更有挑战的则是文化差异，在这个城镇里，在我们家到来之前，当地居民从来没有看到过在本地居住的亚洲人。而到我上高中之前，所有的同学和朋友都是非亚裔的，当然更没有人会说中文了，也没有地方去吃中国菜，甚至餐馆都没有几家。我们比起如今到加州等地的新移民，需要更长的适应时间。

在将YouTube出售之后，我曾经回过几次台湾，有一次去看我曾经就读的小学——台北静心小学。当时，学校的负责人热情相迎，把所有的小孩子都集中在一起，让他们夹道欢迎我。后来，学校还组织了一个演讲，让我讲述“成功”的经历，还在报纸上登载。记得那个主持人问我：“你现在如此成功，你觉得在这所小学的经历有起到什么帮助吗？”可是，天哪，我从8岁起就跟随父母去了美国，在静心小学也就不到两年的时间，而且我真的有些记不得了。

“不知道该怎么说，”我笑着回答，“学校教给了我很多很有用的东西，让美国人很羡慕，比如说，我很早就会背九九乘法表了。”然后大家就鼓起掌来。

这个回答是我当时的“急智”，当然它也绝不是说谎。刚到美国的时候，我读3年级，弟弟读1年级，英文自然是一点也不会的，我坐在座位上，四周小同学讲的话一句都听不懂，也不明白他们为什么就哈哈大笑起来，听讲就更像是听天书一样。只除了一门功课让人欣喜，那就是数学，因为那些公式和习题我至少是看得懂的，而且都会做。

九九乘法表是我小小自尊的最后防线，陌生环境中的莫大安慰。在台湾的时候，学校早已经教过乘法表了，而美国的同龄孩子对此还一无所知。因此，看到同学们为了“3乘以6等于多少”苦思冥想的时候，早已飞快写下数字的我总是忍不住想要笑出声。

没有任何悬念，我的数学考试总是拿第一。而且我也很快发现，在一个美国中西部的城市，只要小孩子多把心思用到读书上，其实非常容易拿到班里的第一名。当地的孩子们总是被“放任自流”，家长很少加以管束。也许，正是因为在他们讨论棒球、漫画和电影明星的时候，我们还被督促着读书，教育方式的不同竟然造成了“华人孩子都聪明”这样一个“普遍”现象。

最后，当语言关被时间突破之后，我在每一科都取得了高分，不光是数学。

在台湾的时候，我们家属于中产以上，但不算特别富有的人家，可是到了美国之后，生活质量就稍微下降了一些，因为只有父亲一个人外出工作，母亲要留在家负责照顾我们兄弟俩。反映在家庭消费上，就是

我和弟弟添置新衣和新玩具的速度变慢了，可是，我们俩并没有因此觉得奇怪或者不能接受，因为在美国的这些小城镇，几乎每家人的生活都是如此。我们俩这两年才开始比较谁更会玩。

3　第一台电脑：没有硬盘的苹果II

在小学6年级的时候，我写下了生平第一个程序，那时候我大概十一二岁，无意中发现了一种神奇的计算机语言Basic，当时的兴奋程度就好像淘金者发现了金矿。是怎么发现的呢？好像是某位客人留在我家的一本杂志，文章写得很夸张，强调这种程序是一种“最高超的技术，改变未来的力量”……于是，第二天，我就迫不及待地跑到图书馆，找到相关的书匆匆翻了几页，接着就决定马上回家动手编程。

“我不是虎妈！”我的妈妈在接受采访时常常对台湾的媒体这样解释，“陈士骏不是被我逼出来的。他的个性那么强，我光是要求他也没用啊。”

接下来，妈妈通常会举一些例子：“小时候我也让他学过钢琴，弹了两年，他不喜欢，只好停了。后来我又试着让他学黑管，这个他喜欢，就一直坚持学下去。总而言之，你可以试着引导他，但你管不了他。”

事实上，要感谢亲爱的妈妈让我学钢琴，学黑管，我因此识谱，对后来自学吉他帮助很大。

严格来说，我的父母没有对我们施加严厉的管束，但家里的气氛就是跟美国同学家有一点不一样。比如说，父母每天都要过问我们的学习，“劝”一些诸如“比别人多做一点作业，多读一点书，比他们学习的时间更长一点”这样的话，而且，我们还得坚持说中文以免彻底忘记。实际上，直到我上9年级之前，我和弟弟每天都不可以看电视。

在这样的家庭“习惯”影响下，我们没法像美国的孩子那样，跟父母建立完全平等的关系，也没法像他们那样想玩就玩。不过，我也觉得这没什么不好的，因为我们确实学到不少东西。

也许全世界所有华人的父母都望子成龙吧，日本和韩国的父母也相似。他们总是只看重学习成绩，很少在乎别的兴趣和爱好。对于很多华人父母来说，孩子们理想的职业目标早早地被确立下来。他们或者要成为律师，或者要成为医生，都是令人羡慕的体面职业，总之，孩子们最好是先拿到各种博士学位。虽然，我的父母并没有给我们制定什么职业目标，但在上高中之前，要想过上美国孩子那样完全“放任自流”的生活，也是不大可能的。

就好像现在，我在旧金山生活，竟然也发现了同样的趋势。我的朋友们当中，有不少人跟我一样，大家从中国的不同地方来到美国，也是在美国长大并且开始当父母的第二代华人，这些拿了博士学位的父母

们，可以说是最聪明的一群人了，但他们还是让孩子从小学习各种技能，有的甚至从孩子上幼儿园开始就让他们去上各种兴趣班。

我现在也在考虑，是否让我的孩子也这样长大。也许，过两年，我也会和我的父母一样，去选择一个中西部的小镇，让我的儿子尽量自由地长大，可能会“劝”他学东西，但尽量减少对他的压力。

回想起我的童年时代，虽然已经比同龄的美国孩子“痛苦”很多，但比起中国台湾的孩子们仍然幸福不少，至少美国的教育体系不崇尚分数，而是崇尚创新，要不然，我也不会喜欢上计算机，还在上小学就开始写程序。有一次，我跟我的好朋友，正在中国创业的李开复谈论过年轻人的“创新意识”。实际上，我认识很多台湾的年轻人，他们的成绩都很好，是很乖的小孩，可是总没有新的创意。也许，是台湾学校的教育方式造成了这样的后果，教育者总是逼孩子们去记去背，而不是给他们机会去不断创新，或者改进。我也不知道，如果我一直留在台湾，还有没有机会，能够做出“创立YouTube”这样的事情来。

在小学6年级的时候，我写下了生平第一个程序，那时候我大概十一二岁，无意中发现了一种神奇的计算机语言Basic，当时的兴奋程度就好像淘金者发现了金矿。是怎么发现的呢？好像是某位客人留在我家的一本杂志，文章写得很夸张，强调这种程序是一种“最高超的技术，改变未来的力量”。你通过写几个字，就可以控制屏幕上图形的游走、声音的大小。

20世纪80年代末90年代初，正是任天堂电视游戏机大行其道的年代。几乎每一个我认识的男孩子，都把超级玛丽、魂斗罗和坦克大战玩得烂熟，而如果照杂志上的说法，我岂不是可以自己写出一个游戏来？

计算机语言太酷了！

这本杂志启发了我用计算机来写游戏的想法，但为了实现它，那本杂志上说，你就必须学会电脑能看懂的语言。于是，第二天，我就迫不及待地跑到图书馆，找到相关的书匆匆翻了几页，接着就决定马上回家动手编程。

我掌握的各种计算机语言，都是靠自学。这样说起来，也许有人会认为我是在自夸或者卖弄，但其实，当时之所以毫无畏惧、毫无压力地展开自学，完全是因为“初生牛犊不怕虎”，又或者是“无知者无畏”。当然，一旦你学会了之后，会发现这确实也没什么可畏惧的。

现在，计算机科学已经成为成熟的专业，大家更是把它看得高深莫测，似乎要学习计算机语言，就必须经过某种专业培训，但在我小的时候，电脑还完全是新鲜事物，很多人把它看成跟电视游戏机一样。对我来说，学电脑也基本跟玩游戏一样，就是看着书本随意尝试，看看会有

什么奇怪的事情发生。

我还有一个建议，其实现在大家也不用把计算机科学看得“太严重”，买两本编程的书试试看，没准你比我还厉害。

我的第一个程序真就是玩出来的，那时候，家里正好有一台苹果Ⅱ台式电脑。苹果Ⅱ是从1977年起最先出现且最成功的个人电脑，截至1993年，估计一共生产了500万到600万台，很多学校的教室里也使用它。当我开始接触苹果Ⅱ的时候，这款机器已经流行了十几年，而家里那一台显然也不是新的，它最大的特点是没有硬盘。这真是奇怪，谁会把电脑的硬盘拆下来搞丢呢？我的父母也完全不懂电脑啊。

我编的程序是一个小小的动画，就是一面小旗帜，可以自动在屏幕的左右来回移动，同时还会配合歌曲播放。这个程序费了我整整一个周末的时间，又是记计算机命令又是打字。等到终于看到那面小红旗，我兴奋地赶紧叫父母过来“欣赏”我的“游戏作品”。

“怎么样，不错吧？”我满是期待。“噢！真棒！”我看到父母的喜悦，他们似乎想要说点什么夸奖的话，但终究难以选择措辞。我想，他们可能真是对电脑一无所知。这玩意儿难还是不难，要用几小时还是几天来编写，他们全然没有概念，他们只是对我找到快乐而表示支持。

在这台苹果Ⅱ“退休”之后，我父亲的秘书把他的一台淘汰的旧的IBM台式电脑转让给我们，好像是一台“386”式电脑。我用它“玩”了两年多，主要是学习另一种计算机语言——C语言。

有意思的是，我的父母虽然在“玩”上把我和弟弟看得很紧，但对于我怎么使用电脑，他们倒是没有任何限制，也许，他们把电脑看做是像功课一般的事情。“小骏又在电脑旁边坐着，已经一天了。”有时候能听到妈妈这样担心地提醒爸爸。“没事儿，他功课也做完了，而且又没有去看电视。”爸爸则这样回答。

另一件很奇怪的事情是，我不记得我弟弟曾经使用过这个电脑，也不记得他曾跟我抢过，难道他不感兴趣吗？

还有一件有意思的事情是，用这台没有硬盘的苹果Ⅱ写程序，大大地练习了我的打字能力。因为没有硬盘，所以程序无法保存，只要一关机，它就不见了，而下一次，当我开机准备向父母和弟弟炫耀成果的时候，我只好飞快地将程序重打一遍。毫无疑问，我使用电脑键盘的能力远远超过使用钢琴键盘。

因为住在一个中部的小镇，我的生活平静而安稳。我也没出去参加过什么激动人心的比赛（除了学校的乒乓球和网球比赛），在我8年级的时候，终于第一次接触到学校的电脑课。由于我早已提前学会了Basic语言，学校的电脑课就像是把“成绩”展示给别人看的机会。记得有

一次家庭作业的展示，我拿了第一名，当然了，这也算不上是什么比赛。我用Basic语言写了个程序，让电脑来弹奏乐曲，演奏过程中还涉及了各种音响效果，这个作业因此在学校里大获好评。

4　高中就住校：我经常逃课

进入高中，我就像一只获得自由的笼中鸟。我立刻就尝试了很多事情，比如说，抽烟、喝酒，比如说，通宵达旦地聚会。我就像是提前过上了美国大学生活，因为再也没有人在身边管我了，再也没有人不停地告诉我应该做什么。而我放肆的作风也影响了身边的同学……但唯一值得庆幸的是我并没有“失控”。

我端起一杯冰凉的啤酒，喝了一大口，十七八年过去了，但还记得那啤酒顺着喉咙流到胃里，有轻轻的“扎人”似的感觉。酒是一位朋友请我喝的，因为未满21岁，我们是很难从商店里买到酒的。喝酒也是我们在高中交到朋友的一种方式，它证明我们一下子都脱离了家庭的管束，可以想干什么就干什么了。

我就读的高中是IMSA（伊利诺伊数学和科学学院）。这是一所优秀而独特的学校，你需要很高的分数才能考进来，而一旦考进来之后，学校会给予你很大的空间，由自己来决定，将成为一个什么样的人。

《新闻周刊》曾经评选出美国社会的专门针对优秀生的“另类高中”。在这名单上，IMSA榜上有名，它是很多华人父母眼中的顶级高中，一旦入学，就意味着孩子进入常青藤学校的机会大大增加。

美国的教育制度和中国很不一样。在大学之前，孩子们需要经历12个年级的课程，其中1至5年级，相当于我们的小学，6至8年级是中学阶段，而从9年级至12年级都统称为high school，也就是高中。

而IMSA的规定又与别处不同，事实上，为了进入这所学校，你最好先在一所普通高中读完9年级，然后再向IMSA提出申请。这样你进入高中之后，还可以直接从10年级读起。不过，学生们当然也可以从8年级的时候就提出申请，但IMSA更多时候会选择9年级学生。

IMSA的申请内容也比较复杂，除了学生的年级资料、学习成绩、推荐信和一篇小论文之外，申请者还必须通过SAT考试，才可以进入这所学校就读，而SAT考试是美国高中生升入大学时需要参加的测试。因此，要进入IMSA的过程听上去就像是考大学一样，也曾经有人说进入这所高中比进入大学还要难。

为什么我要选择IMSA就读呢？一方面当然是因为它在伊利诺伊州是最好的高中，这是我，也是我父母的目标，当初移民美国的决定，真的给我们带来了好的学习条件；另一方面，伊利诺伊州政府对进入IMSA的学生是给予补贴的，我们只需要承担每年800美元的学费，若非如

此，费用就会高出数倍。

但对我来说，最具有吸引力的一点是，IMSA要求所有学生必须住校。

上高中时，我15岁，第一次离开家独自生活，这似乎有点太早，但我特别高兴，终于可以不被父母守着去学习了，我可以想做什么就做什么。可是，我到底想做什么呢？一直到15岁，我都从来没有仔细想过自己最喜欢的事情是什么。

我做的第一件事，就是喝了一大杯酒，庆祝自由。

进入高中，我就像一只获得自由的笼中鸟。我立刻就尝试了很多事情，比如说，抽烟、喝酒，比如说，通宵达旦地聚会。我就像是提前过上了美国大学生活，因为再也没有人在身边管我了，再也没有人不停地告诉我应该做什么。而我放肆的作风也影响了身边的同学，比如说我在高中高年级的室友，不知道他会不会恨我，因为整个高中时期，他总是跟着我不去上课，成绩很不好。

在IMSA，有不少人跟我一样作风懒散。在走廊里，中午起床的我常常碰到另一位亚裔的同学，他也总是头发乱乱的像是刚起的样子。后来我知道他叫潘宇，跟我一样年纪的时候从中国广西移民到芝加哥。他是我的学长，要高我两届。和我一样，我的这位志同道合者也从不否认“逃课”的事实。“上课？谁会去上课？不嫌浪费时间吗？自己看看书不就行了？”潘宇常跟我这样说。于是我迅速将他引为知己，但当时，我绝对想不到自己以后会跟他做了快10年的同事。

放任自流，但唯一值得庆幸的是我并没有“失控”。一方面，这得归功于学校的氛围，每一年，IMSA会通过考试招收200名左右的学生。进入之后，我们都被看成是本州最聪明的小孩。而这也意味着，如果你不专心读书的话，成绩特别容易下降，所以它有一种自发的监督机制，让小孩子不要掉队，至少不能落后得太离谱。

而更重要的原因，我想这得归功于我的“爱好”——计算机。

1993～1994年，当电脑才刚刚开始出现在少数美国家庭，很少人知道“程序”是什么的时候，当很多高中都没有给学生配备电脑的时候，IMSA竟然就已经有网络了！

我记得，我花了很多时间在学校的网络上浏览，第一次用modem（调制解调器）上网，第一次在网上跟人聊天。我还写了很多小游戏放到学校网络上，但是从来没告诉过别人是我做的。我也编写了一个程序，用它来控制我房间里所有音乐的播放。你还可以通过选择歌手来“点歌”，这件事让我的室友觉得很神奇。

总而言之，我高中前两年的生活就是整晚整晚地写程序，或者只是

玩，白天就在宿舍睡觉，也不去上课。只可惜，学校的电脑到晚上9点之后就不能使用了，所以，我不得不向父母申请购买了一台IBM电脑。

我那时研究得最多的就是那时候才刚刚出现的Linux程序。那时候的Linux并不像现在这样复杂，我从网络上下载了一个Linux，就可以自己做出一个操作系统来。那种感觉，就像一个人如果喜欢数学，就会一本接一本地买数学书，不停地找习题算下去（我只是举个例子，我并不喜欢数学）。这件事让我感觉太棒了。如果说我高中阶段的"完全自由"状态导致对什么事物有所沉迷的话，就是沉迷在Linux上了。

上高中的3年，我的成绩并不好，可是，在这3年，我有个巨大的收获，就是知道了自己努力的方向和目标，而这也要感谢学校给学生充分自由的制度。

虽然，你每学期难看的成绩单都会寄回家里给你的父母，但是，这所学校并不会向任何大学提供学生的成绩排名。实际上，按照IMSA一向的传统，每年都会约有160名毕业生进入伊利诺伊州最好的大学，可是，招生者对我们在学校的分数情况将一无所知。这一传统似乎强调着"只要是IMSA的学生就已经足够好了"。而这种信任，也给了学生充足的空间去发展个人爱好，当然前提是各科成绩你至少要及格。

我和弟弟都在IMSA就读，但对待学习，我们持完全不同的两种态度。其实，在学校里的时候，我们俩都属于会不断有新点子冒出来的人，但是，假如我找到了新的创意，我就会不吃饭也不睡觉，直到把它完成，可是我弟弟的原则是，无论如何，上课是最重要的，他会把自己的兴趣爱好排到课程之后。后来，弟弟进入大学时，也选择了计算机科学专业，但他同时选修了生物学的课程，最后进了哈佛医学院。

对于我们俩的这种差异，父母总是保持着"任其发展"的态度，其实，主要是因为他们拿我们没办法。高中时我们都住校了，我弟弟的成绩总是优异，本就不用担心，而我，他们担心也没用啊。

现在，回想起我高中的这一段"放肆"的时期，我会觉得和父母缺少沟通。他们是典型的华人父母，通常不会告诉孩子为什么不能做某些事。他们通常会好心地说"你不要如何如何"或者是"你应该怎样怎样"。这可能也影响了我的个性，事实上，上了高中之后，我就很少听父母的建议了，一般来讲，我的处事方法是都做好决定了再告诉父母。

毫无疑问，这也是我需要改进的地方，更顺畅的家庭沟通也许能帮我更快找到人生目标。真的，如果我没能及时发现自己的爱好，那么我会不会沉迷于享乐而无法自拔？

现在，我已经身为人父，十几年之后，我的儿子也将面对我曾经有过的冲动和困惑。这些诱惑，比如抽烟、喝酒什么的，在十几岁叛逆期

的时候，我想让他都去尝试和经历，但是又不想让他沉迷。可能最好的沟通方式是真正跟他讲清楚，为什么这件事该做，那件事不能做，而不是简单地说“不”。

我的高中还有一个特点，就是鼓励学生在暑期进行实习，而且，无论你想去什么样的地方，学校都会帮你联系。

边学习边打工对于我来说是十分平常的一件事。在高中阶段，我就曾经在“7-11”便利店打工，还有一年，我断断续续地在一家水果超市打小时工。在水果超市工作的经验十分有趣，它使我记住了各种不同种类苹果和橘子的名字。

由学校联系的实习，主要是在两家软件公司，其中一家是网络安全类别的，另一家公司的业务则涉及光纤传输技术，名字叫做Osicom。

当时，在美国中西部并没有特别多的科技类大公司。摩托罗拉的总部也在伊利诺伊，因此总有很多学生申请去那里实习。但伊利诺伊更多的都是几十年的大公司，没有创业的活跃氛围。我曾经去参观过其中一家，高高的挡板把每个人的座位都隔开，同事们交流要靠打电话。

我在16岁的时候进入一家网络安全公司实习。公司里的人对我都很友善，当然，他们主要是觉得吃惊，因为这么小的一个孩子，竟然就懂得编程。

18岁的那年夏天，学校介绍的实习机会是在Osicom公司。他们当时的业务很多样，涉及包括海底光缆等业务在内的光纤传输技术。在这里，我经历了人生中的第一次商务旅行。我被公司派到另一个城市巴尔的摩去见分公司的人，那时候觉得这种独当一面的旅行真的好酷。

“可是我要去做什么呢？”“就随便问问，产品运行得好不好啊，需不需要总部提供技术支持啊，总之不要紧张就好。”上司回答说。现在回想起来，我完全不明白当时公司为什么会派我去，因为我在实习期间主要是从事特别基础的编程工作。还记得临出发时，公司的同事都对我鼓励说“祝你好运啊”，再加上上司含混的表态，我猜想，他们派我出差仅仅是为了好玩，看看这个18岁的孩子能够做出什么样的事情来。

“这次出差完全是浪费公司的钱嘛。”我直到现在都这么认为，因为自己对产品完全不懂，更不知道怎么去应对。我当时想了个办法，就是把公司产品所涉及的特别拗口的术语全部背下来，等到见同事的时候，我就装模作样地把它们现场背了一遍，比如什么“密集波分复用交换机产品”，因为没有人会想到，竟然有小孩子会懂这些东西，外表和专业性的反差把跟我见面的两位同事“镇住”了。所以我的小诡计竟然没有露出破绽，竟然还赢得了对方的肯定！

等我回到学校，又过了几年之后，我还和这家公司的人保持着联

系。这毕竟是我第一次正规的工作经验。我也曾问起过当时出差的这家分公司有什么业务进展，但被告知它已经不在了。

在高中阶段，还有一件让我觉得无法理解的事。进入IMSA学习的时候，所有的同学还要进行所谓“性格和人格”的测试，以便选择和你最相似的一位做你的室友，而我高中的一位室友，他是个gay（同性恋）。对此，我至今百思不得其解。

5　我的大学：哲学、历史和编程

我大学期间的第一个室友陈大立，也是我在IMSA高中时候的同学，他来自上海，到第二学年我又换了个新室友戴维·康（David Kang），后来他们都跟我一起加入了还在创业期间的PayPal工作……戴维的父母有一段时间对我有疑虑，因为我不是个好学生。后来我休学创业，没有完成学业，还带着他们的儿子一起离开学校。戴维父母对我的考察估计一直延续到PayPal被出售给eBay，算是获得成功之后。

晚上10点，伊利诺伊大学香槟分校的宿舍楼正是热闹的时候，尤其是在一楼小小的起居室里。这个房间也不过20多平方米，晚上10点钟正是烟雾缭绕的“高峰时期”。因为没有风扇，所以这些烟要花好长时间才能散去，但似乎没人介意。有差不多六七个男生正随意坐在沙发上聊天，烟灰缸里满是烟蒂。“罗马是怎么灭亡的？”“那么这个世界上到底有没有神？”我问旁边另一位学长内森·盖廷斯（Nathan Gattings）。他是我们公认的数学天才，但我们在一起时常讨论哲学问题。

我也常常在这样的吸烟会议中寻找灵感，比如构思一部电影。那时候，我正不断地想象一个电影脚本，这种想象也一直持续至今：一位考古学家在埃及发现了某种器皿的残片并携带回国，上面却刻着只有他能看懂的奇怪文字，而这些文字每天变化，预示着这位考古学家的命运。有一天，考古学家终于看到对于自己死亡的预言，强烈的暗示使他几乎没勇气再坚持下去，但经过了那“要命”的最后一天，考古学家却发现太阳照常升起。

我有时会沉浸在这种想象中，突然沉默不语，但好友们的聊天也会不时地打断这种想象。过了一会，大家的话题又换了一个：“麦克斯·拉夫琴早就去硅谷了，有人说在那儿开公司比在伊利诺伊好很多。”“听说他当时是开卡车去的，车还在路上坏了。”“是，这边的公司都沉闷得很，你们想不想去加州？”“有机会就去啊！”“要是大家都离开伊利诺伊，学校一定郁闷得不行，你们忘了前两年马克·安德森的‘马赛克浏览器’？他跟学校方面闹得不可开交，学校现在一听到硅谷和加州肯定头大。”

有不少人参加过这样的夜谈会，比如，我、陈大立、内森等人。在

更早的时候，也许罗斯·西蒙斯（Russ Simmons）和潘宇在他们休学之前也在这儿待过。也可以这样说，此后在硅谷活跃的多位互联网创业者，都是这个休息室的常客，而常客们最后也成功地把休息室变成了吸烟室。不过我们那时候对于互联网创业还没什么想法，大部分时候都是瞎聊。一帮学计算机的人，却喜欢聚在一起聊历史跟哲学，当然有时候也聊女孩子们。

夜谈会是我大学生活最重要的组成部分。在整个大学期间，我继续着高中的生活状态，深夜里看书写程序，没事写两个游戏玩，睡到大中午起床，下午的课有时候去上一下，可是选修的历史和哲学课却从来不落下。有的时候，我也去ACM（全美计算机协会）组织的研讨会上坐一坐，看看现在流行的计算机方向是什么，那些会议也帮助我认识了刚刚兴起的互联网产业。此外，我也曾在学校的网络运营中心工作，这个中心负责整个校园网络的建设。

这就是我在伊利诺伊大学香槟分校的生活。这所学校是美国中部最好的大学，强项是工科和计算机。之所以选择这样一所学校，首先是因为它在计算机科学方面很不错，另外，我也不需要做长途的搬家，还有一点，和我选择高中一样，读这所大学相对也比较省钱。伊利诺伊州对本州学生同样给予补贴，每年只需要支付4000美元的学费。

伊利诺伊大学香槟分校规模庞大，一共有4万人在那里就读。计算机科学是当之无愧的热门专业，但它的学生也多得出名。比如说，在斯坦福和卡内基-梅隆大学，一个班通常有20多个人一起上课，可我们的本科班上课，竟然会有80人，有时候竟然有150个人在一起上课。你想一想，这样的课能有多大意思？所以我常常溜出课堂，采取自学的方式完成学业，反正只要考试能过就行了。

但越是自学，成绩反而越好。在整个大学期间，我的计算机专业课成绩总是达到“优秀”，但令人遗憾的是，我其他课程的成绩都不太如人意。想想我多年之后竟然还能在博士扎堆的Google工作，只能慨叹一句人生际遇的奇妙。

大学时期我着重拓展了自己的兴趣，比如去上一些选修课。我最爱的是哲学课，还有英文课，因为在课上可以听到很多有趣的小故事。另外，我也特别喜欢去上历史课。奇怪的是，我就是不喜欢上数学课，一点兴趣也没有，而且我也很讨厌物理课和化学课！

总而言之，大学的生活没能让我感到太多惊奇，甚至还有点失望，不就是没人管束的日子吗？可以随意地抽烟、喝酒，通宵达旦地聚会，可这些我在高中时就经历了。所以说，我完全没有经历大一新生的“传

统堕落期”，只是一心沉浸在计算机语言里。

在大学里很高兴的是遇到了跟我一样不爱上课的“知己”。他们有一些人是我日后创业团队的核心成员，但当时可看不出这种征兆来。我大学期间的第一个室友陈大立，也是我在IMSA高中时候的同学，他来自上海，到第二学年我又换了个新室友戴维·康（David Kang），后来他们都跟我一起加入了还在创业期间的PayPal工作。PayPal是由我们的学长麦克斯·拉夫琴（Max Levchin）创立的网上支付公司。其创业方向也经过几次变迁。最开始，是帮助使用Palm手机的用户相互之间完成转账；后来，其业务又延伸到互联网上，使得人们可以在网上建立账户、转移资金，取代了传统的邮寄支票或者汇款的方法。当然，现在，这种网上支付的方式在人们之间已经非常流行，成了基础服务，但在20世纪末，这却是一个革命性的创新想法。

我们三个后来都成为PayPal创业团队的早期员工。

还记得在大学的时候，戴维的父母有一段时间对我有疑虑，因为我不是个好学生。后来我休学创业，没有完成学业，还带着他们的儿子一起离开学校。戴维父母对我的考察估计一直延续到PayPal被出售给eBay，算是获得成功之后。这两个朋友跟我有着超过10年的友谊。所以在2005年，当我也离开PayPal开始创办自己公司的时候，也曾劝说他们加盟我的团队，但他们有自己的选择。陈大立后来一直留在了PayPal，而戴维后来则加入了社交网站Facebook。

在大学期间的每一年的夏天，我都坚持去校外打工，一般是在一些计算机公司实习。那个时候的互联网还不能呈现出真正“互联”的样子，雅虎也只是由几个特别简单的频道组成，连邮箱、日历提醒这样简单的功能都没有。

而所谓的写程序，都是为Windows这样庞大的系统工作，做其中一小部分功能的细化和延展，没有出现像YouTube这样的项目，也很难想象你独立写出一个网站，然后就可以放到网上运行。

在计算机科学方面，我最感兴趣的是两部分内容，一个是怎么提高运算速度，另一个则是操作系统设计。到了1999年，曾经有一家总部就在伊利诺伊的研发操作系统的公司想要劝说我去工作，他们非常诚恳地跟我说：“不要向往什么加州和硅谷，我们会付你一样多的钱，而且你还不用离家那么远。”说实话，我还真考虑过这个工作机会，因为我对操作系统很感兴趣，但最后我还是受不了硅谷的诱惑。

在大学期间还有件事值得一提，那就是我的耳环。那时候，学校里不少男生为了表现自己的与众不同，都去打了耳洞。我也随大流地去了，但随后自己又觉得好笑，既然是随大流，那哪里还有个性可言？我

想了想，决定跟别人不一样，于是我戴了两个耳环，比别人要多一只。这两只耳环就这么一直在我耳朵上晃荡着，直到我现在做了父亲，才想着要不要把它们拿下来。

6　我的休学：硅谷的邀请太诱人

据说现在，在伊利诺伊大学香槟分校计算机学院的教学楼里，正挂着我的一张大大的照片，和校友名人们排在一起，但自我休学之后，就从来没有回去看过。本来，学校还曾经准备给我一个荣誉博士学位，前提是我必须回校做一次演讲，但那时正值YouTube最繁忙的时期。我一想到要长途飞行，再去到香槟城的一个小小的机场，就觉得走这趟路不是很划算，我想了想，最后决定不要这个荣誉博士了。

现在，很多介绍伊利诺伊大学香槟分校的网页上，都有一张“校友名人表”，以吸引学子报考，那上面是这么写的：

教授哈肯与阿佩尔合作在计算机上完成了四色定理的证明；安东尼·莱格特物理系教授，2003年荣获诺贝尔物理学奖；休·海夫纳，《花花公子》杂志的创始人；杰克·韦尔奇，美国通用电气董事长兼首席执行官，我校化工博士。

名单中也有不少人从事IT和互联网行业，比如杰克·基尔比，首创IC（集成电路），被誉为信息时代最为重要的发明之一；马克·安德森（Marc Andreessen），在该校设计了网页浏览器软件Mosaic；麦克斯·拉夫琴，支付公司PayPal联合创始人之一。

当然，名单中也有这么一条：陈士骏，YouTube联合创始人之一，曾在该校就读，但在最后一个学期辍学。

“辍学”，在某种程度上已经成了硅谷的标签，苹果创始人乔布斯是辍学创业的，微软创始人比尔·盖茨是辍学创业的，Facebook创始人扎克伯格是辍学创业的，PayPal早期团队中辍学者更是比比皆是。

可是我绝对无意炫耀休学的“经验”，我可不想教坏小孩子。就我个人的经历来说，当时实在是受了硅谷吸引力的感召，连几个月都不想再等了。

我之所以加入PayPal工作，除了个人兴趣之外，在很大程度上是出于对同学关系的信任。在我之前，伊利诺伊大学香槟分校的两位学长，比我高两个年级的罗斯·西蒙斯和潘宇当时放弃了已经在读的硕士研究生学位去PayPal工作。他们不觉得休学是什么问题，而且还向PayPal大力推荐了我，所以我也不觉得休学有什么不对。

而负责面试我的PayPal公司首席技术官麦克斯·拉夫琴，他也是从伊利诺伊大学香槟分校毕业的，这在我们之间增加了很多亲近感。后来，拉夫琴还对外评论过，他说，IMSA加上伊利诺伊大学香槟分校的经

历，是难得的技术人才的“高标准”。

我的面试是通过当时流行的网络即时聊天工具ICQ来进行的，面试很短，大概只用了15分钟。我向拉夫琴讲述了我对网络架构和操作系统设计的兴趣，“但这些都不是在学校里学的，”我没忘了提醒他，“我总是想挑战一些难一点的题目。”随后，我给他看了我之前设计的网站，还有一段我写的代码，面试就接近了尾声。

“你可以飞来加州工作吗？”拉夫琴问。

“可以啊，但我还得等上几个月，才能结束我的本科学习，取得学位。”我说。

“呃，可不可以再早一点，我们现在很需要人哪。”拉夫琴问。

“让我想想，也许可以。”我回答。

“那不如就下周好了？”他说。

“嗯，那好吧。”我最后说。

然后我就去买了飞往旧金山的机票。

事后回想起来，在我做的所有重大决定中，这是速度最快的一个。

实际上，我很崇拜最早加入PayPal的那两个工程师，如果他们都觉得好，那么这就一定是个不错的工作机会。而且我当时心情一定很激动，一位来自硅谷的首席技术官亲自面试了我，他向我发出邀请。加州、硅谷，对于身处中部的我，就像是一个遥远的梦想。我听说很多那里的故事，那里有当时整个美国最为流行的新概念，是学计算机的年轻人向往的圣地。当时，我没有太多经验，甚至还没有毕业，可这机会就近在眼前。

于是我立即去向教授申请休学。

“Steve，你还有几个月就要毕业了，就这几个月都不能等吗？”

“这个机会对于我来说真的很好，我很想去。我来找您是想问一下，如果我就还剩这几个月的时间，那么您可否保留我的学习记录？在我想回来继续学业的时候，您还可以允许我随时回来？”我问。

“学校倒是有这样的传统，但只可以等你两年。”教授说。

在硅谷的强烈诱惑面前，我的母校——伊利诺伊大学香槟分校的管理者们一定感觉到了相当程度的悲哀。我们的计算机科学专业，在全美排名前五，但年轻人毕业后都奔赴硅谷，最后甚至不想毕业就要走。

在1994年，网景创始人马克·安德森的故事已经给伊利诺伊大学和硅谷之间划出了深深的鸿沟。马克·安德森是我的学长，学的也是计算机科学。当他在学校的“超级计算机中心”兼职的时候，他和另外一位工程师埃里克·比纳在中心的地下室里工作了6个星期，写了9000行程序代码，创造了浏览器“马赛克”。在1993年的时候，“马赛克”的用户迅速增

长到100万。后来，马克·安德森在毕业后去了硅谷，带走了“马赛克”，他建立了马赛克通信集团，但立即遭到母校的反对，因为母校认为这是属于学校的财产，并且不太同意出售它。

争执的最后，马克·安德森最终同意不再使用“马赛克”这个名字，并且愤然地全部改写了它。新浏览器的名字就叫做“网景”。网景在1995年上市，是第一次互联网泡沫时期的标志。上市当天，网景的股价从28美元上涨到75美元，创下了奇迹。

马克·安德森的生活重心当然全部转移到硅谷，其创业故事和伊利诺伊大学再也没有关联。他现在是炙手可热的投资人，在2004年的净资产就达到了253亿美元。他也是最热门社交网站Facebook的董事会成员。

在10多年之后，当我自己在硅谷创立视频网站YouTube之后，也常常跟校长会面，而校长总是一遍遍地问我：“怎么才能把你们这些学生劝回到伊利诺伊来开创新的公司？你们到底什么时候才会从母校开始？”要向校长解释硅谷的创业土壤多么独特，并不是一件容易的事，但对于我自己来说，我也很想要找到一个方法，可以把硅谷的创意和伊利诺伊的优秀生源结合起来。几年前，伊利诺伊大学终于开始在旧金山设立办公室，这是一个良好的开端。

然而在1998年11月，伊利诺伊和硅谷之间还隔着遥远的心理距离，而我开始收拾行装，准备飞往旧金山。

等到机票都买好、一切就绪的时候，我才跟父母打了个电话。我想自己有着充足的理由让他们同意这个决定，因为无论如何我都能回来继续我的学业，可并不总是有机会去硅谷工作。不过，我当时可能忘了他们并不知道“硅谷”是什么。

电话那头的父母不是很高兴。我妈妈说：“我们不觉得这是好主意，而且你就剩几个月了，我们觉得你应该读完。”我不知道他们那时是不是真的生气，但我已经决定了，也没法去管他们是否生气了。“无论如何，得有个底限，”妈妈提醒了一句，“如果加州不好，一定要接着回来读书啊。”

我难免有一种负疚感。

从15岁开始，我就习惯独自一人，从初次尝试这个新的世界到终于找到人生方向，更多的都是我一个人的决定。而我的父母，虽然他们不一定完全懂得我的想法，但他们总是支持我，可这一次，我准备休学前往加州，这个决定也许会超出他们的接受范围。

我不知道他们是不是听说过硅谷，他们是否知道那些高科技公司都是怎么一回事。我虽然加入支付公司PayPal的创业团队，但父母很长一段时间都不知道PayPal是做什么的（后来我创立的YouTube还相对比较

容易解释）。实际上，我们很少谈到PayPal，如果他们问起，我只能解释说，如果你在网上商城eBay上买东西，付钱的时候就必须用到PayPal，可是他们又会问，eBay是什么？

我的父母一直使用一台装有微软Windows操作系统的旧电脑。2010年冬天，我和弟弟买了一台苹果的电脑送他们做礼物，帮他们安装好。当我们询问他们需要装什么软件的时候，才发现他们对电脑的需求实在太少了。

有意思的是，从我转身去硅谷开始，我和父母之间在“事业”上的对话也变得“互补”起来。终于到了有一天，我为自己能帮到爸爸的生意而感到高兴。我爸爸是个商人，他在美国管理公司也有很长的时间，取得了自己在商业上的成功，但我们在一起的时候却发现不容易“说到一起去”。此后的7年间，我有时也跟父母谈及我的创业：“我创办了YouTube，每个月的信用卡要刷爆了，但还好我找到了投资，有350万美元。”而父亲则会说“我的天哪”，他完全不敢相信世界上会有这样的事：“你在干什么，竟然要花这么多钱！”父亲后来也曾经在上海创办过一家公司，他有时候忧心忡忡，怕员工被竞争对手挖走。我曾经建议说：“你可以给他们期权，然后确定不同的兑现年限。”一想到能把这些在互联网公司惯用的管理和激励方式推荐给父亲，我就有点小小的得意。

当然，也不光是我父母对新科技产业感觉陌生，在我大学毕业的时候，在伊利诺伊，很多人都没有到加州去工作的经验。可是对于我来说，一定要有两个人生经历，一个是去上海长住一段时间，另一个就是坐飞机离开伊利诺伊到加州去！

而且，我这种对于创业勇往直前的想法，多少也是受了家庭的影响。试想一下，假如我的父母是在学校里当教授，或者一直在比较大的公司工作，我可能会选择一个不同的方向，可是我的父亲，他就独立负责一家公司，这让我觉得创业是件挺平常的事。

在去机场之前，我先驾车前往西北大学，把车留给我正在那里读书的弟弟陈士齐，然后他送我到飞机场。听说了我的计划之后，小齐一脸兴奋地说：“这个创业计划很棒，小骏，真希望我也能去。”但毫无悬念，他还是按照他的原则，一切以学业为重，他只是目送我登上飞机。

据说现在，在伊利诺伊大学香槟分校计算机学院的教学楼里，正挂着我的一张大大的照片，和校友名人们排在一起，但自我休学之后，就从来没有回去看过。本来，学校还曾经准备给我一个荣誉博士学位，前提是我必须回校做一次演讲，但那时正值YouTube最繁忙的时期。我一想到要长途飞行，再去到香槟城的一个小小的机场，就觉得走这趟路不

是很划算，我想了想，最后决定不要这个荣誉博士了。

自休学以后，我再也没回过我的大学。



第2章　加入PayPal：成为百万富翁

一个典型的硅谷创业公司工程师的时间表是：晚起、到公司工作、午饭晚饭都在公司吃、写代码到夜里一两点，甚至三四点，然后回公寓睡觉。在某些项目特别紧张的时候，我们甚至连洗澡都是在公司进行的。

1　怀揣200美元来到加州

那些出现在我电脑上、书本上、杂志上的公司标志，Oracle、SGI、SUN……这些传奇的名字从车窗外一一掠过、触手可即，虽然它们并不完全是我想象的样子。在1998年，我本以为，高科技公司应该充满各种闪闪发亮的屏幕，由很多机器人操控……

我来了！阳光明媚的加州！在1999年的11月！将伊利诺伊抛在身后！

向所有追逐硅谷梦想的年轻人致敬，向麦克斯·拉夫琴致敬，因为自他之后，不少中西部学计算机的年轻人都相信了这件事情：你可以只带着一个想法来到硅谷，最后就成了一名百万富翁！而且你得到的将远远超过金钱，还包括无法替代的人生经验。

但走的时候，我的身上不过只有200美元。

我走得很匆忙，作为学生的我本就没有什么积蓄，买完机票之后，又忙着跟父母通话，跟弟弟告别，在飞机降落在旧金山之前，我突然意识到自己只剩200美元现金了。而我的信用卡当时只有600美元的额度，并且这个月已经用得马上就要满额了。

无奈之下，我只好求助于伊利诺伊的老朋友们。在1999年，伊利诺伊很少有人去加州工作，因此“背井离乡”来到加州的人们都很团结。我前女友希瑟开车来机场接我，我们是伊利诺伊大学香槟分校的校友，她大我一岁，也比我早来加州。她的哥哥是计算机协会在伊利诺伊大学香槟分校俱乐部的主席，但我当年认识她，只是因为她是班里为数不多的女生之一，这很自然，对吧。

“Steve，欢迎来到加州，你会发现这里跟伊利诺伊很不一样。”希瑟说。是很不一样，比如说，这里竟然有寿司店！有的时候，我也不太理解自己在记忆时的选择性，我总是对各种食物情有独钟、印象深刻。我忘了第一次看到橘红色的金门大桥横跨天际时有没有激动，我也忘了那些伊利诺伊没有的高楼大厦、倾斜40度的街道给我的第一印象，虽然我此后也多次享受过旧金山海湾边金色的落日，但那的确不是最让我感动的事情。

美国作家威廉·萨洛扬说：“如果你还活着，旧金山不会使你厌倦；如果你已经死了，旧金山会让你起死回生。”但这所有的美好，浓缩成旧金山给我的第一印象，竟然是一家小小的寿司店！

在伊利诺伊，我们过着宁静平稳的中西部小城生活，那里有一排排整齐干净的居住小区和翠绿的草坪，但如果想吃寿司，人们只能驱车30分钟前往大型超市采购，然后拿回家中和家人静静享用。可在旧金山，

就有各种各样的美食，有号称全美最佳的法国菜、意大利菜和中国菜，也包括数不清的寿司店。人们吃着刚刚制作好的新鲜寿司，那些美味的海胆、飞鱼子和白鲑鱼，一边喝着小酒一边高谈阔论……加利福尼亚首先征服了我的胃。

这里，一点也不安静，但我真是喜欢。

当时，我完全忘了，在接下来的两周我必须吃汉堡度日。我自然也想不到，在5年之后，我会在旧金山买下我的第一栋房子，并一下子用掉我60％的财产。

到旧金山的第二天是星期日，是在15分钟网络面试后的第五天，希瑟开车带我前往硅谷。我们沿着101公路一路向南前往小城帕拉奥托。这是沿着海岸的一条公路，也是从旧金山前往硅谷的必经之路。实际上，人们称之为“硅谷”的地区，是指从旧金山湾往南，经过门罗公园、帕拉奥托、山景城、桑尼维尔到圣克拉拉，再经过坎贝尔直达圣何赛的这条狭长地带。你在地图上是看不到一个叫“硅谷”的地名的。

“我来了！”我心里暗自想着，朝车窗外看去，那些出现在我电脑上、书本上、杂志上的公司标志，Oracle、SGI、SUN……这些传奇的名字从车窗外一一掠过、触手可即，虽然它们并不完全是我想象的样子。在1998年，我本以为，高科技公司应该充满各种闪闪发亮的屏幕，由很多机器人操控……

我当时的感觉其实是有一点害怕。那么冲动地抛下学业，只因罗斯·西蒙斯和潘宇的选择，只因为和麦克斯·拉夫琴15分钟的面试，我就只身一人前往加州，我的行李甚至还留在伊利诺伊等待托运！我就这么一个人，突然就闯进了硅谷如此真实的梦境里！

为海洋性气候所笼罩的硅谷，气候温润、阳光灿烂，高大的树木在这里随意伸展。两三层的木质小楼是常见的建筑，楼下大多是些咖啡馆，或者是餐馆。聚会的人不算多，但是也不算少，总是三三两两有人坐在那里。光从外表粗粗一看，你可看不出来这里是美国乃至全世界高科技产业的象征。

但实际上，硅谷作为科技创新的基地已经有相当长的历史，从上世纪30年代开始，硅谷就是美国海军的研发基地。“二战”结束后，美国大学回流的学生突然增加，斯坦福大学采纳教授弗里德里克·特曼的建议开辟工业园，允许高技术公司租用其地作为办公用地，从此拉开这个科技产业中心向前奔跑的崭新篇章。创业的风气在此后的数十年里逐渐根深蒂固，在这片以斯坦福工业园为核心的谷地上，更有不少创业者选择在自家的车库中起步，并创下辉煌的事业。

实际上，自惠普的创始人为硅谷带来了第一个“神圣的创业车库”之

后，我们的偶像们都是从车库开始了他们的公司：乔布斯在车库里面发明了苹果电脑，盖茨在车库里创办微软，雅虎的创办人杨致远与大卫·费洛是在斯坦福大学的一个小车库起家，亚马逊公司的创始人贝索斯最早的创业场所也是车库。我当时想，多年以后，也许我也能找到属于自己的创业车库吧。

当我到达硅谷的时候，这个科技中心的历史正延伸到互联网产业的崭新一页。

那是在1999年，总部在硅谷的SGI（硅图，高性能计算系统、复杂数据管理及可视化产品的重要提供商。它提供世界上最优秀的服务器系列以及具有超级计算能力的可视化工作站），已经在纽约股票交易所公开发行股票。

那是在1999年，甲骨文成为世界第四大软件公司。它的版图朝着南美和亚洲不断扩张，收入达到2.82亿美元。

那是在1999年，重返苹果不到一年的乔布斯在硅谷推动发布了第一台iMac，以“并非计算机”作为设计理念。到1998年10月，iMac的销售额已达16亿美元。而时至今日苹果拥有的现金资产已经超过美国政府。

那是在1999年，在硅谷，电子商务公司eBay已经找到了后来名噪一时的首席执行官惠特曼。他们的服务器开始跟不上公司的发展速度，互联网经济增长得太快。我也想不到，自己会在3年后加入eBay工作，并深刻体会到它的“强力”。

那是在1999年，孵化器Idealab开始筹备自己的上市计划，它的总值竟然高达100亿美元。在1998～1999年，IdeaLab吸收了超过10亿美元的资本，创办了十几家公司，其中包括第一家网上宠物店和第一家烹饪网站。IdeaLab创办的多家公司以令人吃惊的速度开创上市潮。如果以股票来计算，创始人格罗斯早已是超级富翁。而在1997年，格罗斯还创办了一家名为GOTO的公司，GOTO公司是搜索引擎Overture的前身。这家公司开创了一种重要的互联网广告模式——搜索引擎竞价排名，也就是允许广告商按照出价高低，决定他们在搜索广告位中的排序。到2003年7月，Overture被雅虎收购。

那是在1999年，雅虎正是互联网世界的标志。在之前一年，它的净收入增长到了2.2亿美元，并实现了首次年度赢利。这个首次赢利尽管只有279万美元，但却是一个转折性的符号和象征。美国《新闻周刊》的一篇文章，标题就定为：“你看，雅虎赚钱了！”当时，30岁的雅虎创始人杨致远拥有了7亿美元。后来他在《福布斯》杂志高科技百名富翁排行榜中排名16位，超过了冠群首席执行官王嘉廉，成为高科技领域的华人首富。那时候，我还不认识杨致远，我们还不是相熟的朋友，我更

不可能想到，有朝一日，时过境迁，我竟然还能从雅虎手中买下资产。

那是在1999年，一年前从Sun联合创始人安迪·贝克托斯海姆（Andy Bechtolsheim）手中筹得10万美元投资之后，拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）已经在加州的一个车库里创立了搜索引擎Google，走出了这个互联网巨头的第一步。我哪里知道，6年后，我将见到拉里·佩奇，并在此后两天内作出我有生以来最重大的一个决定。

那是在1999年，我独自一人来到硅谷，投奔我的学长、PayPal创始人麦克斯·拉夫琴新创办的公司PayPal。

那时，拉夫琴来到硅谷小城帕拉奥托并不太久，不过那时他已经创办过三家公司，正筹备创建第四家。曾经流传的一个故事这样说，当拉夫琴从伊利诺伊出发的时候，他找到一辆比大钻机小不了多少的卡车，上面装着他在伊利诺伊的全部家当，包括服务器、电脑、办公桌、办公椅，他和他的女友，以及另外两位同学，就这么一路颠簸开到加州去，当被问到为什么不卖了这些设备再去买新的，拉夫琴回答说："等不及了，我要马上出发，哪怕是跑着去。"

我愿意相信"拉夫琴的卡车"这则故事的真实性，虽然它听上去有太多浪漫色彩。但在1999年，对于学计算机的大学生来说，一想到硅谷，你确实就想立即出发，一刻也不愿耽搁。

拉夫琴后来成为硅谷创业者中的领军人物。他引导着那些放弃了学业仅凭着梦想就来到硅谷的甚至不到20岁的年轻人，然后，鼓励他们把自己最美的时光完全投入代码、设计以及创意。成为创业的永动机，成为硅谷的一部分。

当年，我只是这些年轻冒险家中的一个。

对我而言，一开始，这处安静内敛的谷地隐藏了它所有正在涌动的力量，我并不知道，在那些低矮、干净、秀气的小楼里面正在发生着颠覆世界的创新。互联网泡沫在蒸腾，就在那些咖啡馆里，在破旧的、走上去嘎吱作响的楼梯间，在杂乱无章的车库里。每个人提到"我有一个新网站"就两眼放光，工程师们编程测试加班加点，投资人则衣着光鲜、目光锐利、一掷千金。

1年之后，我知道自己赶上了第一次互联网泡沫。

12年后，我知道创业者才是硅谷的灵魂，而充实的灵魂是无所谓泡沫的。而12年后，我已经是他们当中的一个了。

但那是在1999年，我对于自己的未来毫无概念，小时候那个算命先生的话还在耳边。他说我永远不会变成一个成功的人，也不会有钱。悲观的预言让我对这场奔赴硅谷的赌注提心吊胆起来，但是，管它呢。

2　大学街165号：硅谷最“幸运”的办公地

1998年11月21日，我只身来到硅谷，我的行李还在路上。当晚，我从罗斯和潘宇那里得到一条毯子，在小客厅的地板上给自己找了个地盘躺下，开始了我作为一个硅谷工程师的生活。我就这样住了将近两个月。

“大学街165号”（165 University Avenue）现在被称为硅谷“最幸运”的办公场所，它甚至还出现在“硅谷观光指南”上。165号的“著名”当然是因为曾经进驻不少“成功”的公司。它们包括外设公司罗技、搜索巨头Google，当然还有PayPal。但它不过只是一栋三层小楼，咖啡色和茶色的外墙让它看上去更加不起眼。

1999年，我站在165号的门口，想象着PayPal的办公室该是什么样子。有意思的是，直到12年之后，我都一直记得自己第一次来到这个地方的样子，我甚至还记得阳光透过树叶洒到165号的门前落下的点点光斑。165号的一楼是两家餐厅（很多硅谷小办公楼的楼下都是餐厅，不可能每一家都像电影《社交网络》里那样租个带游泳池的别墅）。当时快到中午，很多斯坦福的学生下课从这里匆匆走过，看都不看这里一眼。现在，他们仍然这样走过，这个地方就好像从未变过一样。

推门走进165号，先是看见一个也就三四平方米的门厅，门厅正对着的一条狭长的走廊一直通到后院，另一侧则是狭窄陡峭的楼梯通往二层，PayPal就在165号的二层办公。刚上楼梯，我就看到一个小小的室内花园，零散放着几盆花包围着一个小喷泉。小花园的两侧是分开的两个办公区域，PayPal的工位就分散在这两间大的办公室里，如果说它们可以被叫做工位的话。它们实际上只是一些连在一起的办公桌，上面乱七八糟地堆放着电脑和散乱的文字资料。因为是星期天，我第一眼见到的PayPal并不是全员办公的场景。工程师们散坐在各处，有人在加班，有人在吃东西，有人在玩电脑游戏。

这并不是我所想象的办公室。在大学期间，我曾经在芝加哥附近的一些软件公司工作过。那些公司都有着整齐划一的办公室设计，每一个座位被高高的挡板隔开，每个人沉默地忙着自己手里的事情。可是在PayPal，你在办公室里可以很容易地看到每个人的脸，听到他们说的笑话。

这其实就是PayPal创立之初的样子。实际上，就在将近一年之前，拉夫琴和彼得·蒂尔（Peter Thiel）在靠近斯坦福大学的Hobee's餐馆首次会面。当时拉夫琴奔赴硅谷，正在四处寻找创业机会，正经营着一家对冲基金的蒂尔则有意投资。于是双方一拍即合，决定共同创业。

拉夫琴的故事我在学校时就曾听说，而首席执行官彼得·蒂尔对我来说还很陌生。听更早一点加入PayPal的员工讲，蒂尔是特别崇尚自由的人。而我需要在加入公司之后，才能慢慢得知他的特立独行。比如说，蒂尔是人工智能学院的董事，这个学院研究的是未来机器和人的混合体。他曾经提议建立一个“深冷储藏系统”作为员工福利。几年之后，彼得·蒂尔还给一家延缓生命研究机构捐赠了350万美元。这个研究机构认为将来人可以活到1000岁。在刚刚过去的8月，我又听到蒂尔的新消息，据说他准备拿出125万美元，在公海上建造类似大型钻油平台的设施，串连起来成为主权独立的“海上乌托邦”，让那些住在岛上的人挣脱所有现行法律规范！

“Steve，欢迎来到PayPal！”我在伊利诺伊大学香槟分校的学长罗斯笑嘻嘻地向我走过来，我们互相拍了拍肩膀，“不，你不在这里办公，你有一间办公室。”我竟然有一间办公室！那是一个可以容纳两人办公的房间，事实上，它也的确属于两人共享，但却只有一张办公桌。“你必须自己组装好桌子，”罗斯说，同时指了指地上的一堆宜家的材料，“这是规矩。”

在解决了办公地点问题之后，罗斯又着手帮我解决另一个问题——住处。“按老规矩办。”他说。

这个老规矩指的是，每一位经罗斯和潘宇介绍到PayPal工作的工程师，在找到住处之前，都在他们租住的公寓里打地铺！

那是个不大的公寓，离PayPal的办公室走路需要15分钟左右，包括两间卧室、一间小客厅、一间厨房和一个卫生间，没有电视，没有沙发，连柜子也很少。我很幸运，在我之前，一位PayPal员工刚刚找到自己的公寓搬走，因此我有了独享地板的权利。

“提醒你一下，睡觉时要穿衣服啊。”潘宇突然说，然后大家都笑了起来，只有我疑惑不解。“罗斯新交了女朋友，她常常被睡在地上的人吓一跳，”潘宇接着说，“总而言之，地方不够，注意点总是好的，不要影响了他们。”于是大家笑得更厉害了。

似乎每个人都对电影《社交网络》很感兴趣。没有到过硅谷的人，如果看了那部电影，大多会以为，我们这些辍学的学生一到硅谷马上就被很酷的投资人带到极为自由个性的环境里去了吧，比如电脑四处堆放着，院子里还有个大大的游泳池什么的。但其实，很多初到硅谷、加入创业团队的工程师都是过着这样“集体宿舍”似的生活。房间里只有生活必需品，没地方放行李，像我，连床都没有。

“也许这和你想象中的硅谷有所差别，”潘宇后来跟我开玩笑说，“其实我们也是被骗来的呀，拉夫琴一开始对我们说硅谷一年四季都有橘色

的阳光普照，可我刚到加州就赶上下雨，被冻坏了。”

1999年11月21日，我只身来到硅谷，我的行李还在路上。当晚，我从罗斯和潘宇那里得到一条毯子，在小客厅的地板上给自己找了个地盘躺下，开始了我作为一个硅谷工程师的生活。我就这样住了将近两个月。

那个时候，一个典型的硅谷创业公司工程师的时间表是：晚起、到公司工作、午饭晚饭都在公司吃、写代码到夜里一两点，甚至三四点，然后回公寓睡觉。在某些项目特别紧张的时候，我们甚至连洗澡都是在公司进行的。实际上，忙起来的时候，麦克斯·拉夫琴就常常在公司洗澡，然后随手拿起一件印着公司标志的干净T恤换上。有时候，你看他办公室堆着的脏衣服有多少，就可以知道他最近有多忙。

那时候，公司制作了很多宣传用的T恤，而加班到三四点的工程师们也跟拉夫琴采取了同样的办法。所以，在帕拉奥托，如果你凌晨时分碰巧出现在大学街165号附近，你能看到很多身着统一服装（T恤）的年轻人，正带着疲惫的神情走出办公楼的大门。

因此，很快，我也就理解了罗斯的这间小公寓为什么可以简陋到就快要空无一物，因为，除了PayPal，我们什么都不需要。

但需要提及的是，总是加班，其实并不意味着公司环境有多么严苛。创业公司的管理风格，至少在一开始都是崇尚自由的，但因为项目进程十分紧张，工程师们也精神亢奋，也就是说，我们是自愿加班的。

曾经在互联网巨头Google的研究院担任资深研究员的吴军博士，在他描述硅谷的书籍《浪潮之巅》中这样说：美国的公司从理论上讲不鼓励加班，从法律上讲也不能要求正式雇员加班。但是在加州，绝大部分科技公司的员工每周工作时间都远不只40小时，每周工作80～90小时在创业团队中很常见。以总体工作时间来计算，虽然硅谷工程师的薪水比美国同行要多20％左右，但是，每小时实际收入其实要低一些。更何况，人一天只有24小时，工作时间太长，自己可以自由支配的时间就少了，生活质量就下降了。从这个角度讲，硅谷不是个很好的生活的地方。

这本书对硅谷人的生活做了非常中肯的描述，但当时，我们这些创业者很少想到“生活”问题，因为，年轻人本来就不是为了悠闲的生活来到硅谷的啊。

这间小小的公寓也发生过不少有趣的故事，比如同样是PayPal工程师的数学天才内森，他也是我在伊利诺伊大学香槟分校的校友。他常过来和同事们一起喝酒。我从没觉得这件事有什么奇特之处。但在多年之后，我在一本描写PayPal创业故事的书中看到，当时内森曾在起居室的

一块大白板上随意写写算算一些数学题，而在一年之后，这些数学题才被别人证明，并被发表在专业期刊上。

据说内森还曾经在这里质问过麦克斯·拉夫琴，那还是我到PayPal之前的事。听当晚的一位目击者说，当时，在疲惫的工作之后大家都喝醉了，内森指着拉夫琴就说："这是你们创始人的公司，只对几个人有意义，就算PayPal上市了，我们这帮人都赚不了钱。"然后，拉夫琴就保证说，他一定会让工程师们都成为有钱人。"那么，你能保证让潘宇成为百万富翁吗？"内森问（潘宇真是躺着也"中枪"）。"我能保证。"拉夫琴只回了这么一句。当然，最后，拉夫琴兑现了他的承诺，等到PayPal IPO（首次公开募股，即上市）之后，拉夫琴做的第一件事情就是去查潘宇赚了多少钱，然后他惊喜地发现，自己不仅兑现了承诺，还超额完成了，PayPal上市一共创造了50～100位百万富翁，其中他包括我。

但在刚刚来到硅谷的时候，我还不敢轻易憧憬百万富翁这样的伟大前程。由于我的薪水将在两周之后才发放，所以，在仅有200美元可用的情况下，我必须尽量节省，爱好美食的我不得不吃了两周的汉堡。

3　一切由工程师说了算

我个人对产品经理这个介乎于市场和工程师之间的职务有点疑虑。产品经理们的专长在市场调查和收集用户的反馈意见，从而对产品功能和定位做规划。但是他们往往对技术不是很了解……在初创公司，我认为最理想的开发方式是由一个"有想法"的工程师和设计师直接搭配。我也知道，这种办法对于一个大型公司来讲是过于理想化了。

到达帕拉奥托的第二天，我正式开始在PayPal工作。这时，离PayPal创始人麦克斯·拉夫琴对我的面试已经过去了6天，我也即将见到这个在硅谷历史上留下传奇的人物。

也许在1999年，拉夫琴还没有成为硅谷传奇，但他确实已经成为伊利诺伊大学香槟分校的传奇。有人在讲他开着一辆大卡车奔赴加州的故事，有人在讲他已经创立了三家公司并早早地赚取了10万美元。当PayPal的第一位工程师罗斯·西蒙斯放弃了自己的硕士学位，跟随拉夫琴到加州创业的时候，甚至还有更加年轻的校友问他："麦克斯·拉夫琴这个人真的存在吗？"

我终于见到了拉夫琴。他瘦瘦高高，戴着一副眼镜，话并不多。"Steve，你来了，这非常好，你以前的专长在操作系统和网络协同方面，但现在需要做一些Web方面的工作，"拉夫琴说，"一些真正的互联网的东西，我想，你也许需要学习和适应一段时间。"

我是PayPal前20名之内的工程师。在此之后，PayPal的工程师团队其

实都没有太多跟拉夫琴接触的机会。他给我们自由，让我们在产品上自由发挥，但他很少参加工程师们的聚会，也从不对我们的工作指手画脚。当需要面对媒体和投资人的时候，另一位联合创始人，我们的首席执行官蒂尔负责讲述商业模式，而拉夫琴则负责对外描述PayPal的技术有多么安全可靠，“我们的工程师都是世界一流的”，拉夫琴常对外这样强调，关键是，他就是有能力让媒体和投资人都相信这些话，而所有毫不吝惜的赞美，也让工程师们非常开心。

一直到我创办YouTube并取得成功之后，我才看到有媒体刊登的拉夫琴对我的评价：“Steve的速度特别快，他的习惯就是爱抄捷径，所以质量体系小组每次一看到他的项目，总是得头疼很久。但事实上大部分的人都看不出有什么不妥，并且产品也还是卖得一样好。”

在PayPal这家公司“变大”之前，这里有着我最喜爱的工作状态，工程师和产品设计直接合作。每当我们想替PayPal增加某种新功能，我们就只管提出来，然后找设计配合进行。设计师则会将产品界面画出来，然后跟工程师商量。在这种机制之下，一个新功能往往只需要三四天就可以上线使用。

“我们有三个小项目要做，最紧急的一个下周就要交。我们得做一个小应用，展示用Palm Pilot手机到底是如何去‘发送’款项的，只要展示一下就可以。”一个工程师在办公室里说，那是我刚来PayPal三四天时候的事情。“什么是‘发送’款项？”我问。“嗨，就是付款，说‘发送’不是显得科幻一些吗？况且那又是在一个《星际迷航》主题的市场活动上。总之，谁想做？”“我试试。”我说。在PayPal创立的初期，工程师们常常这样自由认领项目。这是我到了PayPal之后做的第一个小小项目，但当时，我还根本来不及知道PayPal的工作原理就接下了活儿。

是的，做一名PayPal早期的工程师就是这么自由，当然，凭借着在学校积累多年的“自学能力”，我最后还是在一周之内交出了这个展示程序。

在PayPal“变大”并终于找到新办公室搬走之前，我们一直都没有产品经理，而我个人对产品经理这个介乎于市场和工程师之间的职务有点疑虑。产品经理们的专长在市场调查和收集用户的反馈意见，从而对产品功能和定位做规划。但是他们往往对技术不是很了解，比如说，他们也许会拿出厚厚的材料，做出精美的PPT，跟你解释说：“我们必须修改页面，让用户的登录更快。”可是，在他们绞尽脑汁的时候，却并不知道有一种技术已经可以在用户键入账户名称和密码的时候即可同步进行登录，根本不需要再去按电脑上的Enter键。跟产品经理们解释有时候真是件费时间的事。

后来，在创办视频网站YouTube的时候，我沿用了这种办法，比如YouTube右侧的相关视频推荐怎么摆放，用户是否能用视频的方式来评论他所观看的另一段视频。这些功能由工程师提出之后，在设计师的配合之下，仅仅用了三天就上线了！如果中间还夹着产品经理，我不知道这些新功能的实现还需要多久。

但是，我后来也开始反思，如果没有产品经理，我们可能会浪费工程师们的大量“才情”，因为工程师们的创意太多，没有人来甄选也是个大问题。

在初创公司，我认为最理想的开发方式是由一个“有想法”的工程师和设计师直接搭配。我也知道，这种办法对于一个大型公司来讲是过于理想化了。但对于初创公司的成长极有好处，减少沟通、提高效率是我在PayPal学到的非常重要的东西。

但PayPal在创业初期能实现这一切，还得基于一个前提：我们这个团队必须是一类人！

在PayPal担任首席财务官的鲁洛夫·博塔（Roelof Botha）曾经对媒体说：“Google和PayPal的区别在于，Google希望聘请拥有博士学位的员工，而PayPal希望招收那些曾经攻读博士学位课程后来却中途退出的人。”

这也不是什么严肃的规定，只是个调侃而已，而且在我看来有失偏颇。不过，单从结果上看，PayPal确实特意招募了不少“辍学者”，甚至就在多年过去之后的2011年春天，PayPal首任首席执行官彼得·蒂尔又宣布了一个计划。他的基金会决定寻找20名20岁以下的研究员。他为他们提供资金，让他们辍学，至少是暂停学业去发展兴趣。最后，他又找到了24个人。

我和很多PayPal早期员工一样，我们都是中途放弃了学位的人。我不知道这类人有怎样的共性，也许是爱自由，也许是不在乎，也许是冲动。

自由和公开，这是PayPal在公司管理上留给我最宝贵的东西。彼得·蒂尔在公司管理上奉行完全公开的原则。他主张定期将客户记录、营收、欺诈损失、烧钱率之类的公司信息都公布出来，使每位员工都可以了解，也可以讨论。

曾经在PayPal担任首席运营官的大卫·萨克斯（David Sacks）评论说，PayPal从不提倡“推崇管理层”的风气，即使在接受媒体采访时他也公开表示：“在PayPal，衡量一名员工地位的依据并不是他管理多少人，而是有多少人可以阻止他干自己想干的事情。”实际上，萨克斯在上任后更帮助公司制定了“杜绝不必要会议”的政策。他成了整个公司

的“会议警察”。当他看到有人关起门来进行讨论时，就会进去坐上3分钟。如果他觉得这个会议毫无价值，就会当场叫停。而在会议中，员工都可以理直气壮地拿出自己的论点论据，谁都不可以凭借自己的经验和资历压人，也没人会这样。

当然，另一个客观条件是，在创业初期，办公室短缺，大家多数时候相处在同一个空间里，随时发表意见也就成了常态。“PayPal人很爱搞分析，”PayPal原副总裁里德·霍夫曼（Reid Hoffman）对媒体评论说，“PayPal充斥着这样的声音——‘这是我的理由’‘这是我的想法’，而不会说‘在我的经验看来’。”因为在这儿经验并不可靠。

在这种企业文化的影响下，PayPal的管理者数量大为削减，几乎是工程师们主导着公司的日常运营。这种管理方式单纯而且有效，因为人少和彼此熟悉，我们几乎不需要润滑剂。

PayPal公司的另一位创始人艾伦·马斯克（Elon Musk）（他是网上银行X.com的创始人，后来这家公司与PayPal合并，马斯克曾担任继彼得·蒂尔之后的首席执行官，但他后来又离开了。）并不完全赞同PayPal这种理想化的管理方式。他在接受CNN（美国有线电视新闻网）采访时将PayPal的公司文化说得很浪漫，他说：“感觉就像天真烂漫、美梦成真的‘独角兽与彩虹，还有花海遍野的草原’。”

还有一种说法是，PayPal在招聘时就刻意寻找志同道合的“自己人”，因此让推行这种平等自由的文化变得容易起来。

比如蒂尔推荐的人主要来自斯坦福，而且许多人都在一份他于1987年合伙创办的杂志《斯坦福观察》（Stanford Review）工作过。拉夫琴则是大批雇用伊利诺伊州大学香槟分校的后辈。拉夫琴为PayPal雇用的第一批工程师之一便是罗斯·西蒙斯（他后来创立了Yelp，美国最大点评网站），而罗斯西蒙斯又去说服另一位工程师潘宇加入了PayPal，受他们影响我又来到了PayPal。

曾经有一篇新闻报道，认为蒂尔和拉夫琴对于挑选员工已经到了严苛的地步，不希望他们的员工是MBA（工商管理硕士）、顾问、兄弟会成员，或者运动员。拉夫琴曾在接受媒体采访时公开表示：“曾经有一位应聘者来公司面试。我问他有什么爱好，他说自己喜欢打篮球。我随即表示，我们不能招聘这个人，在大学期间，我认识的每一位喜欢打篮球的人都不怎么样。”换句话说，他们在招聘与自己类似的人。

4　公司上市，朋友们吃最贵的汉堡庆祝

为了保障“一定要超过eBay”的到账速度和准确性，工程师们日夜奋战，当然也提心吊胆，生怕写错一行代码导致用户付款出错。在压力和荣誉感的刺激之下，每个工程师充血的眼睛看上去却炯炯有神。潘宇在公司里大喊：“打败eBay！Kick their ass（痛扁他们）！”

凯文·谢伊现在是好莱坞小有名气的喜剧演员。在他的单人脱口秀演讲中，当全场变暗，灯光打在他和他的高脚椅上，当所有观众都等着他的幽默时，他还时常拿查德或者我开玩笑，比如说他会讲：“我恨我的老同学查德·赫利，他已经是个亿万富翁，可我却还孤单地坐在尤因城的一个破凳子上。”

但在10多年前可不是这样，那时候，凯文是我和查德经常取笑的对象，原因是他不太注意清洁卫生，不及时收拾房间和洗衣服什么的。现在回想起来，我和查德最初的友谊竟然是建立在谈论凯文的八卦之上，这样听起来真是有些不靠谱啊。

凯文·谢伊是我和查德成为好友的重要原因。他是查德的朋友，1999年年底的时候他刚刚到硅谷，正在寻找住处，而那时我正好从“打地铺”的小公寓搬走，在山景城租了自己的公寓，正好多出一个房间来。

“Steve，我的朋友凯文到硅谷来了，但他没地方住。我那里地方也不够，可不可以住你那儿？”坐在我旁边工位的查德·赫利问我，他是PayPal早期唯一的设计师，需要和我们所有的工程师合作，所以大家都跟他很熟。而那时候在PayPal，所有人都是互相收留对方的，这对于我来说当然不是问题。

直到7年之后，我和查德还在谈论凯文，那是在我们将合作创立的视频网站YouTube卖掉，突然变成有钱人之后。查德除了教我怎么“花钱”之外，突然又谈起了凯文的近况：“你知道吗，我跟凯文曾经开过一个玩笑，说如果谁能白送给对方100万美元，那么获赠的那方就要替另一方做任何事。然后，在Google宣布16.5亿美元收购YouTube之后，我立即就给凯文打了个电话。我只说了一句话，‘我现在可以给你100万了，你准备好听命令吧，要做任何事哦’。接着他愣了半天。”

有时候我无法判断，查德·赫利和凯文·谢伊，到底谁是更会开玩笑的那个人。

查德来自东海岸，整齐的齐肩长发让他看上去很帅气。他毕业于印第安纳大学美术系，比我加入公司稍早一点。临近大学毕业的时候，查德在杂志上看到PayPal招聘设计人员的广告，随后他也受到硅谷的感召，千里迢迢地从东部的宾夕法尼亚飞过整个美国来到西部的加利福尼亚，参加PayPal的面试。在那次面试上，查德被要求为PayPal设计一个公司标志，而他的面试成绩就是——这个标志被PayPal采用并一直被沿用。

在PayPal成立初期，我们就这么一个设计师，所以查德一个人完成了PayPal早期功能的所有界面设计。简直可以称他为一个设计狂人，因

为此后，他又一个人完成了视频网站YouTube的标识以及早期页面的所有设计。此外，他还帮别的公司设计LOGO（标志）。在2010年，他还推出了自己的男装品牌。

一开始，我和查德还称不上是亲密好友，我们的“伙伴关系”其实要一直等到创办YouTube的时候才开始建立。等到更多年的故事过去之后，我才知道，除了会花钱、会享受生活、会讲笑话之外，查德是多么勤奋和坚强的一个人；我也才知道他是一个多么认真的人，每一次对外采访他都会小心准备很多遍；查德也很有耐心，及时给我的创意泼泼冷水，让我不至于想得太多做得太少，但那都是2005年之后的事情了。

所以，与其回忆我和查德是如何在PayPal认识的，还不如先讲讲整个PayPal的团队当时是怎么成为朋友的。

想想看，这帮宅男成天都生活在一起，几乎连个人空间都没有，所以慢慢地变得很像是一家人。

有一段时间，正好是PayPal和eBay“技术大战”的时期。PayPal的主业是网上支付，是电子商务不可或缺的基本环节。那时候，网上商城eBay也向自己的用户提供了支付工具，可是无论怎样也竞争不过PayPal。PayPal允许用户使用eBay的账号和密码直接登录，到账速度快过eBay，也更加好用，所以，最后发展到在eBay上有接近70％的交易都是通过使用PayPal来完成，也就是说，在支付这个环节上，eBay打不过我们！

而为了保障“一定要超过eBay”的到账速度和准确性，工程师们日夜奋战，当然也提心吊胆，生怕写错一行代码导致用户付款出错。在压力和荣誉感的刺激之下，每个工程师充血的眼睛看上去却炯炯有神。潘宇在公司里大喊：“打败eBay！Kick their ass（痛扁他们）！”

然后全公司都鼓起掌来，工程师们就像是过节一样。

我们真的是随时都混在一起。在1998年，离大学街165号走路5分钟的地方，有一家小小的汉堡店，通常，汉堡的定价在四五美元，而在那里，竟然有一款售价高达168美元的汉堡。当然，这并不是因为它太过美味，而是当你买下这款汉堡的时候，还会同时被赠与一瓶红酒，总而言之，这只不过是某种市场营销的噱头。

但这个汉堡，却是我们单调的工程师生活的一种调剂。“那什么时候我们买一个尝尝？”常有工程师这么说，同时看一眼那写着昂贵价格的招贴画。“要是哪天PayPal完成了IPO，我们就来买一个尝尝，看是不是特别美味。”另一个工程师回答说。

在我们走进那家汉堡店的时候，每一次，在任意两个PayPal工程师之间，这样的对话总是一再重演。于是“IPO汉堡”就真的成了一种标志，当你看到它的时候，心里总会忍不住地憧憬一下，如果哪一天真的

IPO……

因此，你也可以想到，当PayPal真的上市之时，那家汉堡店的情景。

2002年2月，PayPal在纳斯达克上市，筹集资金7020万美元。那时候，互联网泡沫还余波未平。

1998～2002年，当整个PayPal的工程师团队都在埋头苦干的时候，被称为“互联网泡沫”的资本浪潮汹涌而来而又黯然退去。从1998年10月起，作为新经济晴雨表的纳斯达克指数从1500点一路上扬，到2000年3月10日终于创下5132点的历史最高纪录。在这段时期内，网络经济正如日中天，数以千亿美元计的资金都进入这个市场。我在1999年来到硅谷时看到的那一切，那些年轻人辍学创业、车库成为创业基地的现象，就都受惠于这一股资本潮流。

但是，到了2000年3月中旬，以美联储调高利率及微软遭地方法院要求拆分这两大事件为导火线，以技术股为主的纳斯达克综合指数遭遇重挫，只用了半年的时间，纳股指数迅速跌至1088点，创下了3年来的最低纪录。与2000年3月10日的历史高峰相比，跌幅高达78.8％，重新回到了1998年前的水平。

在接下来的2001～2002年，互联网泡沫危机继续波及电信制造业和运营商。许多通信企业股票下跌，赢利状况恶化，宣布裁员。

PayPal就是在这样的状况下登上了纳斯达克。可是，对于我们这些工程师来说，刚刚过去的这4年，外界的变化却有些波澜不惊的味道。当时，我们忙着跟eBay打仗，忙着改善技术和服务，不管互联网产业热得发烫还是跌入低谷，我们很多人都安然地待在自己的世界里，静静地写着代码。PayPal上市当日，股价上涨54.5％，这在泡沫破灭期间属于难得一见的利好。它也印证了我们所做的并非虚无缥缈的夸大，而是踏踏实实的网络基础服务。网络支付对于电子商务行业来说，就像水和电对于人们的生活一样不可缺少。

后来，像PayPal这样的公司，被人们称为在互联网泡沫中活下来的企业。

2002年2月，当上市消息真的被宣布时，工程师们开始默默地成群结队地往临街的汉堡店走去。一开始的两个人也许还有点紧张。“老板，我们要那个最贵的汉堡，没错，要168美元的汉堡，我们想喝那瓶附赠的红酒。”他们说。而接下来的人则是一副嬉皮笑脸的表情，大喊着：“来两个最贵的！”那一天，小店里所有的“高价”汉堡被抢购一空，导致店主一看见工程师模样的人，就会问一声：“PayPal的？要恭喜你们，但你们的‘IPO汉堡’确实卖完了。”

我和查德一起经历了大学之后这样依旧纯真的年代。在PayPal的经历给了我们很多幸运，不光是让我们成为百万富翁，还让我们建立了自己的朋友圈子（虽然大部分人都在同一个圈子），在硅谷扎下根来。

查德尤其幸运，他在一次晚会上遇到了凯西·克拉克，他们相爱并且最终结婚了。而凯西的父亲就是大名鼎鼎的吉姆·克拉克（Jim Clark），就是那位创办了硅图公司，还和马克·安德森一起创办了网景的吉姆·克拉克，属于传说中的人物！

不知道查德在他的岳父面前是不是有一点紧张，但他始终坚守原则。后来，自我们创业以来，几乎所有媒体都想问问他和这位著名岳父之间的关系，但他总是回答说："我从不把金钱和家庭混在一起。"查德说得没错，后来，当我们创办YouTube的时候，虽然有机会接受吉姆·克拉克的天使投资，但我们还是拒绝了。

5 "PayPal黑手党"：最牛的创业投资团队

在《财富》杂志和此后的很多媒体对我们这帮人作总结之前，我从来没意识到老PayPal人竟然造就了硅谷成功率最高的创业投资团队。事实上，如果把这些PayPal人创立的公司相互连接起来画成图表，可以看到我们要么在互相帮忙投资，要么在互相帮忙创业，这样的公司达七八家之多。

刚创业的时候，我们这20多个人被媒体称做是"拉夫琴的小子们"，后来，《财富》周刊又给换了个更酷的名字——"PayPal黑手党"。

但其实，没有这样一个组织，哪怕是松散的组织形式都没有，我们只是老朋友。

这种朋友关系来自自公司初创时期就存在的情谊。那时候，我们总是熬夜赶工，共同面对巨大的压力，有人负责应付黑客什么的，有人负责拿下eBay，我所在的组则负责开拓eBay之外的市场，为其他愿意使用PayPal的电子商务网站开放接口。

总之，PayPal增长很快，工程师们没有时间过"非PayPal"的生活。我们一起吃饭、一起加班、一起珍惜片刻的休息时光、互相打趣或是打打游戏。我们很少享受私人时间。拉夫琴后来曾经对媒体评论说，"我们都成为彼此的社交生活"。

这种社交关系也很自然地延续下来。

在PayPal出售给电子商务网站eBay之后，两位创始人相继离开。最后，当剩下的人感觉"工程师说了算"的风气已经不在的时候，很多老PayPal员工也都选择离开公司。

在热闹的硅谷，大家往往会去创业，或者作投资，就像PayPal的两位创始人彼得·蒂尔和麦克斯·拉夫琴的选择一样。看似PayPal的初期创

业团队已经分开了，但另一种形式的合作其实才刚刚开始。闲暇的时候，我们也常聚会，比如替某人过生日啦，或者只是喝茶聊聊天。原因很简单，老PayPal人，多数是彼此在硅谷认识的第一帮朋友，过往的经历已经决定了这是我们最熟悉的圈子。

很多创业的点子也在这些聚会中被激发出来。不过，有意思的是，在《财富》杂志和此后的很多媒体对我们这帮人作总结之前，我从来没意识到老PayPal人竟然造就了硅谷成功率最高的创业投资团队。事实上，如果把这些PayPal人创立的公司相互连接起来画成图表，可以看到我们要么在互相帮忙投资，要么在互相帮忙创业，这样的公司达七八家之多。

我们后来创立的视频网站YouTube就是其中很典型的例子。它的创始人，查德、我和贾德·卡林姆（Jawed Karim）都是PayPal的老员工；另外，YouTube的第一笔融资来自红杉资本，而主导这次投资的鲁洛夫·博塔就是PayPal的原首席财务官，他也是红杉资本的合伙人。实际上，当时从PayPal出来的工程师们如果要创业融资，很多人都会先去问问他的意见。而YouTube除创始人之外的第一位员工是潘宇，他是我的学长，也是PayPal的早期工程师之一。后来，随着更多PayPal老员工加入YouTube工作，延续着我们自1998年起就存在的合作关系，麦克斯·拉夫琴就曾调侃说，这完全是PayPal的一次重聚！

但YouTube绝不是“PayPal帮”的唯一例子。

刚刚上市的商务社交网站LinkedIn，它也是“PayPal帮”的一员。它的创立者是原PayPal的副总裁里德·霍夫曼。它的重要的投资者，则是原PayPal首席执行官彼得·蒂尔。

麦克斯·拉夫琴本人也继续创业步伐，除了投资之外，他创立了Slide。这个创意能帮助人们更方便地在网页上发布、寻找和浏览幻灯片。Slide后来被Google收购了。

作为PayPal首批工程师的罗斯·西蒙斯和PayPal的前工程部副总经理杰雷米·斯多普曼（Jeremy Stoppelman）在2004年夏天成立了Yelp。这是个可以让人评论当地服务的网站，比如给餐馆、洗衣店或是宠物店打分。它的灵感来自麦克斯·拉夫琴的一次生日聚会，而拉夫琴本人也为这个创意提供了100万美元的投资，彼得·蒂尔则给他们提供了建议，就像他日后对YouTube的帮助一样。

“PayPal帮”的创业范围还涉及电影。PayPal的原首席运营官大卫·萨克斯创立了一个叫做Room 9 Entertainment的电影公司。他的投资人同样包括彼得·蒂尔、麦克斯·拉夫琴以及PayPal的另一个创始人艾伦·马斯克。而我的合作伙伴，YouTube的首席执行官，也就是PayPal的网页设

计者查德·赫利，为这家电影公司设计了LOGO草图。

这仅仅是对“PayPal帮”创业项目的不完全统计，如果还要加上大家分散投资的各种项目，那么，“PayPal帮”所覆盖的公司名单就不得不增加更多公司的名字，它们是Facebook、Digg、Friendster……

从这个意义上讲，我得说麦克斯·拉夫琴是具有“硅谷基因”的那种人，这类人沉湎于创业。一下子要给所谓“硅谷基因”下个定义很难，但这帮人有很多相同的特质：大家都渴望成功，又从不惧怕失败，失败对于我们来说只不过是一次“好的经历”罢了。要做到这一点，得有团队支持、有资金扶持。这些在硅谷都很容易找到，但这还不是全部，关键是你的内心里，得有“我做就做了，错就错了，与你何干”的那点儿自由向往，还有对寻找创意全心的热爱。

我来到硅谷没多久，就明白了这里和伊利诺伊有很大的不同。PayPal初期的办公室位于大学街，这条街正是因为在斯坦福大学的外围而得名，而斯坦福大学，一向被看成是硅谷的核心。

这不是地理位置上的“核心”，而是精神气质上的，是氛围上的。在这里，学生们拿出一个设想，不是因为要完成商业课的作业，或者是响应学校的什么活动，而是出于想要“与众不同”的本心。

而且，很多学生在创业初期，就已经开始想到类似“如何做出一个成熟的商业计划”这样的问题。或者是，他们会很大胆地提出一些颠覆性的技术模式，虽然面对着像雅虎、微软这样的成熟公司，但没有人会惧怕。有空的时候，我也会在大学街的咖啡馆里跟同事放松一下，即使是在喝咖啡的时候，我们也常常会听到周围的年轻学生谈论创业计划，“我设计的这个网站将会颠覆现有网站，这是全新的商业模式”。这样的谈话内容极为常见。在硅谷，一个计算机系或者电子工程系的博士生如果不想自己创业，有时可能都会不好意思。而创业即使失败也没有什么可耻的，重新再来就是了。

创业风气，是一件耳濡目染的事，也有人把它叫做硅谷基因。

我们这帮伊利诺伊的人到这儿的时候，硅谷基因就在了；全世界的人，中国人、印度人、南美人、欧洲人到达硅谷的时候，这基因就在那儿了；你只需要检视你的内心，自问，你是硅谷人吗？“是”还是“不是”？

“你本来绝不会想到创业这种事会发生在你身上，”查德在某一次接受采访时说，“然而当我看到蒂尔、拉夫琴和那帮家伙想出一个点子，然后看着这个点子做起来了的时候，这让我领悟到很多东西。你或许没有商业上的学位，可是你看到了整个运作的过程。这个经历让我意识到，我在这种刚起步的公司里所做的一切都是值得的。”



第3章　**eBay**岁月：我们只是螺丝钉

eBay的管理风格跟老PayPal，尤其是PayPal初期的管理方式迥异，最明显的区别是，工程师丧失了“话语权”，大家不能再随便喊一声“我觉得应该再加一个功能，我觉得如何如何了”，只是听上面的调遣，可这种管理模式长期持续下去，工程师们也会因为觉得没意思而慢慢变懒。

1　eBay的“列车”：管理方式很强势

eBay每三个星期就要安排一趟“列车”出发，“我们这一趟列车需要一个产品经理、三个工程师，两个设计”。于是，产品部门、工程师部门和设计部门就协调出这么六个人手来，在三个星期内将产品新功能做出来。而在这个过程中，工程师或者是设计师个人的意见并不是特别重要，他们也很容易被替换。

eBay首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman）站在大会议室的中央，和我们这些老PayPal人第一次见面。“我很高兴两家公司真的成为一家，其实eBay和PayPal已经合作了很久，希望大家在以后的工作中都会感到愉快。”她轻快地说着，笑容可掬。

但第二天，我们的创始人之一，首席执行官彼得·蒂尔就离职了。

所以，被eBay收购这件事，在PayPal人的心里，从一开始就有了个疙瘩。

2002年7月，在PayPal上市5个月之后，eBay迅速决定收购PayPal，大致溢价8％。那时候，电子商务呈现出eBay一家独大的架势。作为支付企业的PayPal和eBay的相互依存度太高，如果说eBay上的交易70％都是通过PayPal进行，那么在PayPal上经手的交易，有多少来自eBay，这个比例恐怕更加惊人。

收购是很自然的事情，只是作为普通工程师的我，没想到那么多人都会走。

接下来差不多6个月的时间里，首席技术官麦克斯·拉夫琴走了，首席运营官大卫·萨克斯走了，副总裁里德·霍夫曼走了，很多人都选择了离职，老PayPal的核心管理层都走掉了，他们有的去做投资人，有的就创业去了。

时至今日，eBay收购PayPal都被电子商务业界看做是经典的案例之一，因为两家公司的业务太互补了。但是，如果没有身在其中，又怎能知道两家公司的整合，给员工带来了怎样的心理冲击呢？到底什么样的收购能算得上是一次成功的收购？我很庆幸自己终于能经历一次成功的收购，但那是2006年的事情了。

随着PayPal原有管理层的离去，eBay派驻的管理层陆续上马，包括新的首席执行官、首席技术官、高级管理层都换成了eBay的人。同时到来的还有五六个项目经理，但是在管理层之下大量的工程师、设计师和基层员工，都还是PayPal的“老”人。我们基本上还是跟原来的同事一起工作，但是要接受eBay式的管理方式。

还记得当时我在公司里的职位应该是经理，在我之下，有工程师向我汇报，在我之上是高级经理，再上面才是总监，但实际上，我不是很

确定我在eBay的头衔。也许我做过高级工程师，也许也当过高级经理，但eBay的层级太多了，我只能说自己的层级一直都比较低，远远谈不上什么管理层。而eBay进入PayPal的第一批的管理层，我也不能用“好”来形容，至少一开始负责管理工程师的副总裁，反正我是从来没有跟他讲过话，也没有开过会的，所以没什么感觉。

更尴尬的是我负责的项目，在被eBay收购之前，我所属的团队是做非eBay项目的，也就是为其他电子商务网站服务。如果他们要接受用户使用PayPal付款，我就替这些网站开放API接口（应用程序接口），并且负责技术支持的部分。这部分业务，在PayPal和eBay整合之初，当然也显得不是那么主流。

我准备听天由命，看看新来的管理层准备安排我做些什么。其实当时很多工程师都是这种心态，而很快，我们就感受到了eBay雷厉风行的管理风格。

eBay将这种管理模式称为“列车出发”。既然是列车，那么就会有一个时刻表，这代表着公司项目管理的进度。举个例子，eBay每三个星期就要安排一趟“列车”出发，“我们这一趟列车需要一个产品经理、三个工程师、两个设计师”。于是，产品部门、工程师部门和设计部门就协调出这么六个人手来，在三个星期内将产品新功能做出来。而在这个过程中，工程师或者是设计师个人的意见并不是特别重要，他们也很容易被替换。如果其中某个工程师生病了，或者是临时有什么变化，或者对产品定位有什么不认同，让管理者觉得不合适，那么他很快会被换掉，“不管用谁，我们要一个产品经理、三个工程师、两个设计师，如果你有问题，那么换别人”，反正，无论如何，项目的进度不会因为人而改变，列车必须准点出发！eBay的管理风格常常给我这样的感觉，如果eBay是辆汽车，那么我们只是螺丝钉；如果eBay是间工厂，那么我们只是流水线上的劳工。

eBay的管理风格跟老PayPal，尤其是PayPal初期的管理方式迥异，最明显的区别是，工程师丧失了“话语权”，大家不能再随便喊一声“我觉得应该再加一个功能，我觉得如何如何了”，只是听上面的调遣，如果这种管理模式长期持续下去，工程师们也会因为觉得没意思而慢慢变懒。

公司的运行效率，以及对每个人想法的公平尊重，这也许是公司管理当中永远需要做好的平衡。

《财富》周刊曾经这样描述过PayPal并入eBay之后的情况：对于讨一份薪水而留任的人，这时的文化冲击是相当大的。原PayPal的产品经理普莱姆沙，现在是一家在线小额贷款机构的主席，他当时被安排到

eBay负责发展中国家战略策划。他去印度待了3个月，这是他梦想的一次旅行。但当他再回来的时候，世界都变了，就好像每天都在向上头的人做报告。“我做了一年就辞职了。”普莱姆沙说。

与此同时，“PayPal帮”在外“开枝散叶”的消息也传回了公司内部。听说这些人在互相联络，而拉夫琴和蒂尔在帮助他们找投资找办公室走上创业路。这也难怪很多老PayPal人也决定等着期权兑现就走人。

但无可争议的是，eBay仍然飞速发展。虽然当时曾经还有一个杂志评论说，eBay仅靠幸运的商业模式就可以活得很好，所以谁当它的首席执行官都可以，怎么管理都行，但实际上，商人们追求效率的热情仍然助推着eBay不断改进和更新功能。

在“列车”模式的指挥下，我加入了一个名为“X Click”的项目。这是一个内部名称，它的作用是简化网上支付流程。举个例子，如果你要在网上支付一笔钱的话，按原有的流程，你首先需要有一个PayPal账户，要登录，要键入金额，要找到打款的键，再点击，再输入支付密码，但“X Click”的方法可以将整个过程简化为三个步骤。另外，我还是“购物车”小组的开发成员。此外，我也做了一些PayPal本身的优化项目，比如当人们要互相赠送一些网络购物优惠券的时候，可以同时写明是为了什么原因送的，像“祝你生日快乐”或者是“这是你的新学期礼物”等。

但在eBay工作期间，我始终都不太快乐。我没法说这家公司采取了优秀的管理方式，好吧，在我当时看来它其实就是一个糟糕的管理方式。从一开始，eBay就派来一位完全不跟工程师沟通的副总裁，到2004年我离开的时候，这位副总裁也被换掉了。而前面提到的梅格·惠特曼，在收购后的两年里，我也只在PayPal见过她两次，包括合并后第一天来打招呼的那一次。

一旦管理层不倾听基层开发工程师的声音，而他们自己又没有真的创新和想法时，一个糟糕的结果就会产生，那就是——没有创新。

还记得PayPal刚刚被买下来的时候，还是一家充满着兴奋吵闹声的有趣公司，各种创新的功能随时会从工程师的脑袋里冒出来，但eBay接手公司之后，除了商务人士，大家都沉浸在执行的细节里。直到现在，这家公司已经经营10年多了，还是一样的服务模式，仿佛原地踏步，从来没有改变。但在同一时期，搜索巨头Google成长起来，社交网站Facebook成长起来，互联网行业突飞猛进。Google有一个广为人知的管理方式，它允许工程师用20％的工作时间开发自己感兴趣的东西。这已经能够证明释放工程师的想法所带来的创新力。

但无论如何，还是要感谢eBay给我的工作时间上的自由。我个人喜欢晚上工作，偏好一次就工作16～18小时，然后呼呼大睡。虽然很多公

司都要求员工上午要到公司，至少上午11点要到公司，但我的上司却说，“你随便什么时候来都行”。那时候，我也曾和两个工程师一起合作开发，我们突击了3个星期。这是个很好的经历，它让我学会，只要你给了工程师们充分的自由，那么大家就会自动加班，管理者完全不用担心。当然，如果我们还能主导创意新功能，那就更好了。

2　PayPal中国，无止境的会议

贝宝项目被取消，这也不是第一次了。实际上，自这个项目被提出来之后，它总面临质疑的声音，总是隔几个星期又提出来讨论，然后又取消，然后又讨论，然后又取消。我记不得它被取消了多少次，总之是浪费了好几个月的时间。

2004年的时候发生了一件令我郁闷的事情，我为PayPal公司进入中国的项目已经忙了好几个月，终于把这个项目在技术部分所需要的人员都凑齐了，可正当我兴冲冲地决定组织大家开会确定分工的时候，在最后一分钟，突然收到一则堪称噩耗的消息：“鉴于中国市场的不确定性，以及与美国市场的巨大不同，公司决定暂缓PayPal中国项目。”

这已经是第几次出尔反尔了？我坐在工位上，突然什么力气都没有了。“就想问问是怎么回事。”我给主管上司奥萨马·贝迪尔（Osama Bedier）打了个电话。“别着急，再等两个星期，两个星期之后应该会有消息。”奥萨马安慰我。于是我随手打开网页，立刻就订了一张第二天飞欧洲的机票，把PayPal中国丢在身后。

2004年是我充满“折腾”的一年，当时，有一个机会摆在我面前，负责整个PayPal中国的技术开发！

“PayPal中国”项目，是PayPal进入中国市场的一次尝试。这家网上支付公司，想要把同样的模式带到中国，帮助人们实现网络转账，方便人们进行网上购物的付款。它后来还有了个中文的名字叫做“贝宝”。

在eBay无聊的工作节奏中，这件事突然带来某种希望。我得承认，要不是这个机会，我离开eBay的时间只怕更早。独立负责如此复杂的一个系统，它毕竟是一个大挑战，而我喜欢挑战，如果再没点什么新鲜的，我就准备干自己的去了。

贝宝这个项目是随着电子商务网站eBay在中国市场的扩张而提上日程的。2002年3月，eBay以3000万美元收购了中国电子商务网站易趣公司33％的股份，到了2003年6月，eBay又收购了易趣公司剩余67％的股份，看起来是要在中国大肆扩张了。因此，eBay易趣的支付问题也随之成了重要课题，PayPal迟早是要开进中国的，十几亿人口的市场，公司不可能不动心。

刚刚到PayPal的时候，我只是一名普通的开发工程师。逐渐地，我

被任命负责带领一个3人的小团队，直到最后，我开始独立负责开发项目。但是贝宝这个项目管理层为什么找到我呢？

在2003年、2004年，“网上支付”在中国还是个全新概念，并没有太多人使用。那时候，信用卡还没有火暴中国，网上银行也还没有普及。为了转账，人们习惯到银行去排队，或者到邮局去电汇款项。当时，网上支付在中国是有大问题的，至少，跟信用卡流行的美国完全不同。并且，在中国之外的国家，PayPal可以支持包括美元、欧元等各种货币的兑换和支付。比如你在德国买eBay网站上的商品，你也可以用欧元付款，然后自己承担汇差，可是人民币不能自由兑换，同时，网上银行也不发达。这时候，PayPal中国就只能做到支持两位PayPal用户之间的人民币的付款。

巨大的差异横亘在面前，这意味着，如果PayPal要进入中国，那几乎是要完全重写一遍，但在那时候的PayPal，熟悉全部代码的老员工剩得已经不太多了。由我来负责PayPal中国的技术部分，除了个人能力之外，恐怕也跟当时老PayPal人的大批离职有关系吧。

而我接手这个项目之后，做得最多的就是两件事，一是开会，二是等待。

贝宝的技术项目组是这样构成的，我和两三名工程师是核心成员，同时，在产品、设计和质量测试方面，我们需要自己去协调其他部门的人，或者说，去借人。我还记得当时一个个去找PayPal部门的经理，希望他们能够支援一两个人给我，而这些工作人员会在项目结束后回到原岗位。

可以想象，我们在内部沟通上需要花费多少时间。

我们首先需要确认项目组所有人的时间，因为他们不是同一个部门的，然后，我需要把这些人集中在一起，互相认识一下，表示友好。按照当时PayPal的组织架构，我接下来还必须组织第二次会议，确定分工，然后是决定各小组的任务时间表。我觉得那几个月自己几乎每小时都在开会，浪费了好多时间，有时候为了确定下次会定在什么时候开，我们就要开一次会。

而更过分的是，当我们终于确认了所有组员的时间，即将开始贝宝项目组第一次工作会议，在最后一分钟，我被通知，项目被取消掉。

贝宝项目被取消，这也不是第一次了。实际上，自这个项目被提出来之后，它总面临质疑的声音，总是隔几个星期又提出来讨论，然后又取消，然后又讨论，然后又取消。我记不得它被取消了多少次，总之是浪费了好几个月的时间。

而被取消的原因总是同一个，eBay高层顾虑不断，贝宝这个项目在

中国到底会有多大市场？“中国很少人用信用卡。”“对！”“他们还在用邮政电汇。”“对！”“这是一个完全不同的体系，我们服务器和数据中心又要放哪里，放上海还是圣何塞？”“可是，中国人口有13亿，网民增长太快，中国市场一定会变得很大。”于是大家就反复讨论。一直到最近一次被取消之前，起码又讨论了六个星期，那时候我好年轻，在二十四五岁的年纪，我觉得超过四个星期就已经是好长好长了。

我其实一直都明白中国市场的特殊性。虽然eBay的市场人员很少跟工程师讨论，但是我知道中国人要习惯信用卡还需要时间。我懂得当时中国的四大银行还没有热情推广网上银行业务，不少人喜欢用电话银行。我知道有很多人汇款还去邮局，我也知道外汇兑换不完全自由，可是，如果一家第三方支付公司能够先尽量把中国市场当时能接受的支付方式都囊括进来，然后逐渐地培养它，和中国的电子商务市场一起成长，那么前景将是巨大的，因为这个市场的体量已经摆在这里了。

事实上，也正是因为想到这一点，我才决定接手贝宝这个项目。我愿意从技术上尽量来帮助这个复杂的市场解决问题，因为我觉得它有意义。

可是，在当时，至少在市场和产品策略上，我不过是个执行层。

得到消息那天是个星期五，当然我不是有一点生气，实际上，是快要发疯了。我的上级经理奥萨马·贝迪尔肯定感觉到了我的不满。“奥萨马，我想请个假，出去玩一圈，反正现在看来我下星期也没什么事情可做。”我说。“没问题，你出去散散心，别想太多。”奥萨马·贝迪尔这样回答，也没有人来阻止充满愤懑的我。

我当晚就买了飞机票，本来想去巴西，但是没有时间去拿赴南美的签证，于是就转去欧洲，找找哪儿的机票是最早出发的。行，阿姆斯特丹，就是那儿了！于是，一大早上，我先从硅谷圣何塞机场飞到达拉斯，再转飞到阿姆斯特丹。在机场的书店，我买了一本关于欧洲旅游的书籍，在飞机上开始阅读欧洲的样子。

这是一次完全没有计划的“释放之旅”。我不知道要去哪里游览，不知道要住在哪里。我什么计划都没有做，背着包就走了，这么一走就两个星期。

我买了张火车票，随列车穿行欧洲，除了阿姆斯特丹之外，又去了布达佩斯、慕尼黑、维也纳，甚至往东一直到达捷克首都布拉格。我在火车上碰到一个来自美国的学生，他在意大利学了一两年艺术，很快就要回到美国，但想最后在欧洲旅行一次。这个男孩简直是我的“贵人”，因为他对各个旅游景点做了太多的功课，知道怎么样最省钱。在维也纳的时候，他带我找了一家青年旅社，一个晚上只需要20美元。在布拉格

的火车站，刚下车，我们就碰到大把商贩拿着照片推荐“家庭旅馆”，热情邀请我们在那里住一个星期。于是，我们又在一个小小的公寓里住了一个星期。

当一个“背包客”穿行欧洲本来是我大学时期的梦想，原本想着多查几本历史书，做够了旅行准备才上路，但因为没毕业就跑去硅谷，接下来则是没日没夜地工作，我一直没有时间完成这个梦想，可是，没想到却阴差阳错地在工作最繁忙的时候得到这个机会。

夕阳西下，在布拉格的街头望着那些彩色的墙砖和鲜艳的屋顶，在小广场的喷泉旁边闲适地喂喂鸽子，我不再想关于贝宝的任何事情。“兄弟，这样玩欧洲不错吧？”我的新朋友问。其实，自从PayPal上市之后，我收入颇丰，这趟欧洲之旅完全可以订豪华酒店、租高档旅行车来一次畅游，但想了想，觉得背着包坐着火车住青年旅馆也不错。我看了看身边的新朋友，最后还是没告诉他，其实我是个百万富翁。

两个星期后，当我自欧洲回到硅谷，打开电脑时收到的最新一封邮件写着：“贝宝项目确定启动。”

如果你是我，你会怎么想？

3　成为管理者，第一次对人说“不行”

强调专业分工，而不是强调项目本身，这种管理方式让我觉得，如果说贝宝这个项目没有成功的话，我相信每一个小组都会说是因为别人的错，而不是自己的错。假如你开发了一个新功能，运行时出现了一个漏洞，通常，第一个被指责的会是质量评测团队，因为他们的测试没有做好，而质量评测组又会觉得是产品组的诉求文件没写清楚，产品组又说是工程师代码有漏洞。

这个人就这么站在我面前，不笑，不生气，也不说话。“我哪里做得不够好？”“没有。”“对你的工作安排不满意？”“没有。”“那你觉得需要什么？”“不需要。”但是他就是不干活。在那一刻，我觉得管理真是件让人头疼的事。

我在PayPal主要负责过两个项目：第一个，是在被eBay收购之前，我负责所有非eBay项目的技术合作；第二个，则是在被eBay收购之后，我负责了贝宝的技术开发。当然，这第二个项目，我很难用“成功”来形容它。

在整个职位变迁的过程中，我的第一个挑战，就是“管人”。

到PayPal入职的时候，我刚刚20岁，那里的所有人都比我年龄大，而且PayPal初期的层级设置是非常扁平的，我也没有管过人。

贝宝项目开始之后，我被赋予一定的管理职责，向我汇报的工程师

有三位，这是我第一次挑战“管理者”的角色，毫无例外，他们的年龄都比我大。

要管理工程师，我给自己作了严格的要求：我的代码必须写得足够优秀，我的工作必须足够辛苦；如果我要让他们加班到夜里一两点，那么我必须加班到夜里三四点，并且及时向下属发工作邮件。我必须是最后去睡的那个人！

但即使是这样，在这么小的团队里，我仍然没法让每一个人都满意。

职业生涯中第一个挑战出现了。我的团队里有一名工程师，他比我大不了几岁，但当时已经是当了爸爸的人了，年龄很可能是他“不服”的重要原因。“你需要什么帮助吗？”我总是笑嘻嘻地问，尽量让自己看起来是“朋友”，而不是老板。“不用。”他总是说。“我们需要找个时间谈一下工作进度。”我说，但他不回答。“你是不是，想要换一个开发方向？”他仍然不说话。总而言之，他是个不合作也不沟通的人，我当时做什么也不能让他开心。

“我觉得，呃，这样是不行的。”有一天，我找到他，终于把“不行”这个词说了出口，也松了一口气，我们家庭传统的中国教育让我必须尊重年长者，可是现在，年长者正是我不合作的下属。而这也是我第一次，以上司的身份张口批评人，但似乎并没有见效。

有一天，我的上司找到我询问项目进度，“你们项目组是不是出了点问题？”他问，“我听到一些事，某些人写的代码，是不是没法让你满意？”我不知道该说些什么，这算是第一次管理失败的经验吗？“没有，没有不满意，”我回答说，“只是他完全没写过一行代码。”

最后，这个不合作的员工终于还是被我换掉了，不知道他心里是否恨我，但离开项目组，这可能也是他想要的结果吧。

随着公司日渐庞大，我管理的人员也越来越多，在贝宝项目真正展开时，我要协调管理超过40人的团队。那时候我不过二十四五岁，下属当中有的人年龄长我一倍，可我还得小心翼翼地去“纠错”，红着脸去说“您的方法需要调整”。而后来创办视频网站YouTube的时候，初创员工有不少都是老PayPal的工程师，比如潘宇，他是我的学长，也是当初影响我加入PayPal的重要人物。我们曾经一起加班，一起喝酒，一起熬夜，但我后来却成了老板，他们成了员工。这经常让我觉得别扭，挺不好意思的，但潘宇却能大方地对人说：“Steve是个好老板，给人自由，又听建议，工作比我们还努力，我不觉得有什么别扭。”

管理工程师团队是门艺术，他们是天才，每一个人都是，也都认为自己是。在硅谷，如果你要让一个工程师完全按照某个死板的进度一步

步推进，那么你将只会得到一个毫无创意的结果，而且这些工程师最后还会选择离开。在eBay购买PayPal之后，最后就是这样一个结果。

要给工程师足够多的空间，就像PayPal早期曾经做的，就像后来YouTube做的，就像Google一直在做的。

仅仅管理者自己做到尊重团队是不够的。公司管理架构的设置，有的时候，会从一开始就决定了管理和沟通的难度。

比如PayPal后期的管理架构，是按照不同职能来分组的。以贝宝项目来举例，我负责的是工程师团队，但是还会有质量评测团队，还有产品组，还有设计组，还有商务拓展组，而这些人员，又来自他们各自所属的专业部门。要把他们都“邀请”到同一个项目里来，就已经很不容易了。一开始，因为组别太多，大家又不够熟悉，每一个会都需要1小时，而且每一个会完成的时候好像都没有决定什么事情，各组代表常常只是说：“噢，好了，谢谢，我们开了个会了，让我们再想一下。”

后来，贝宝项目已经正式启动，我又切身感觉到了这种管理方式协作起来的复杂性。比如我们写了一部分代码，然后拿到质量评测工程师组去测试，然后页面上需要翻译成中文，翻译之后又需要再测试。经常我们工程师组跟质量评测工程师开会，并不是为了研究改进产品，而是为了确定我们什么时候能把改进版返回到他们那里，他们又什么时候能够测试完。在最麻烦的时候，我们为了决定各组哪一天具体要做什么，都需要专门开一天的会。

但这些都还不是最大的问题。强调专业分工，而不是强调项目本身，这种管理方式让我觉得，如果说贝宝这个项目没有成功的话，我相信每一个小组都会说是因为别人的错，而不是自己的错。假如你开发了一个新功能，运行时出现了一个漏洞，通常，第一个被指责的会是质量评测团队，因为他们的测试没有做好，而质量评测组又会觉得是产品组的诉求文件没写清楚，产品组又说是工程师代码有漏洞。总之，每一个人都指责对方，没有人想负这个责任，没有人为全局考虑。大家都想着做好自己的工作就行，这让我很苦恼。

除了协调技术团队，我也得旁听一下贝宝的市场开拓计划。通常是在晚上10点的时候，我们会跟中国的银行家们在线见面，因为要跟银行签约，也需要有技术上的合作才行。所有这些会议，双方都会先客气地询问要用英文还是中文，但会议更多是由商务和产品组的同事来负责沟通。他们通常会选择用中文，所以我只是在那边听着，并且觉得只能听懂三分之一。不过那个时候，双方也多半不是真正讨论细节，只是互相表表态的成分居多。

在市场工作方面，还真的要感谢我的中国同事们。贝宝项目开始时，我是工程师团队的负责人，而他们在上海负责产品推进。在2004～2005年，中国同事们给了我很多帮助，他们常常向我讲述中国的市场情况，为我们的开发提出建议。

另一个需要感谢的人则是我的上司奥萨马·贝迪尔，那个在我生气时安慰我，并允许我休假散心的人。奥萨马不是老PayPal的员工，是从eBay“空降”过来的，他早年在eBay也是从一个最低的职位做起，但通过很勤奋的工作，到离职的时候，已经是副总裁了。2005年年初我离开PayPal创办YouTube的时候，也曾经邀请奥萨马跟我一起工作，但当时他还是决定留下来。我很喜欢这个上司，他让我感觉到在eBay内部比较少见的人情味。奥萨马在2011年加入Google，担任Google支付业务副总裁。

关于贝宝项目，还有一个小小的遗憾。当初答应主导这个项目的技术开发，我其实也有过小小的私心，想着它如果成功，我们也会在上海有间办公室，那时，我也许就能回到我的故乡上海去长住一段时间。只可惜，在这个项目正式开始市场推广的时候，我已经离开了PayPal。据说后来很多贝宝项目组的人因此去中国参观，但那时候已经没有我的份儿了。

关于eBay在中国的故事有着不太美好的结局，2006年，eBay在中国的合资公司eBay易趣宣布将部分股份卖给TOM公司，这被公众视为eBay退出中国的象征。此后，eBay在华战线收缩为为中国企业提供跨境贸易服务。与之同时，PayPal在中国的发展也沉寂了很长一段时间。最近两年，随着整个中国电子商务市场的蓬勃，PayPal才又重新活跃起来。

4　Facebook小插曲：不上班去创业

马克肯定是跟我很不同的人，在整个“聊天”的过程中，马克大部分的时间都在看他的手机，偶尔也会抬起头问一些很简单的技术问题，简单到什么程度呢，就好像是在问“一加三等于几”，问完之后，他又低下头继续看手机。在我心中，马克留下的印象就是我第一眼看到的那个样子，年轻的、桀骜的、不太爱说话的。

我有好多个小本子。一有空，我就把脑子里的那些奇思妙想、奇谈怪论写下来，午间休息的时候写、开会的时候写、起床的时候写，甚至有时候洗澡到一半，想到什么好玩的事情我也跳出浴室，先记下来再说，以免这些想法长久地挤满我的脑袋。日子久了，这些个本子就被乱七八糟的“杂项”占满了，上面写着很酷的编程方式、咖啡的品牌、新近

喜欢上的服装款式，当然，最多就是创业的点子。

2004年的初冬，我常常看着这本子发愣，想着自己是该走了。

在PayPal早期充满激情的创业年代已经结束。1999年，我刚到加州的时候，PayPal给了我舞台可以尝试所有我感兴趣的功能，但2002年以后，eBay进驻，我发现自己的决定变得不再重要，有再好的意见也是白搭，因为别人已经给我确定了做事的目标，而我自己也没有斗争太多。

我从没有说过诸如“你们一定要让我做我想做的，否则我就走”之类的气话，但作为单纯“执行层”的无聊感在一行行琐碎的代码当中逐渐积累，一件可怕的事情在悄悄发生，我开始不在乎自己每天到底要做什么。

这样没有意思，真没有意思。

这不是我想要的生活。我一直对自己说，如果我只是要追求还“过得去”的工作和稳定的薪酬，那么我当年千里迢迢地来加州是为了什么，还不如当时就留在伊利诺伊，还能把大学读完。假如我只是工作，而没进步，没有学到新的东西，没有挑战，那么就到了我离开的时候了。

贝宝是我在eBay期间负责的最后一个项目。我从没否认过它的潜力，但过程确实不够有趣，也很难说它是个成功的项目。当贝宝的技术部分写完，曾经参与其中的40多个同事陆续回到他们自己的部门。我的部门最后剩下了十几名员工，而走了的人，其中有不少都觉得自己做了挺棒的事。他们好像只在乎自己的那部分工作（当时的岗位绩效好像也是如此评价，只要分给你的那部分工作顺利完成，就能拿到奖金），而不在乎最后的结果。难道贝宝成不成功，跟他们都没有关系吗？！

那个时候我还不到26岁。

在美国，人们工作到60岁就可以拿退休金了。如果我一直做下去，我也能拿着每年十几万美元的薪水，这对于一个25岁的青年人已经算相当不错了。当时，我已经在旧金山买了一个很不错的房子，在20岁的时候定下的看似遥远的目标已经达成：我是个百万富翁，我买大房子了。我的父母也曾经劝我不要离开，他们说：“你看，你现在赚的比父母的加起来还要多。”

可那又怎样？这意味着我到30岁、40岁，都要这样无聊地工作下去吗？

本来我也想在eBay继续寻找一些感兴趣的项目，可是，我实在是找不到了。

2005年年初，我在PayPal的一位老同事凯斯·拉伯斯（Keith Rabois）

问我，要不要到一家创办不久的社交网站去“看一看”，“是个哈佛学生创办的，叫Facebook，创始人跟你一样，大学也没毕业就跑来硅谷了”。（凯斯·拉伯斯后来还曾帮我跟红杉资本联系上，后来他去了LinkedIn工作。）那个时候，Facebook刚刚搬来帕拉奥托，离老PayPal最初的办公地点——神奇的大学街165号并不算太远，人也不多，如果我要在那里工作的话，还算是前10名的员工呢。

我确实去Facebook“逛了逛”，这不是一次正式的面试。

Facebook创始人马克·扎克伯格和肖恩·帕克坐在桌子的那一头跟我聊天。马克那时候不知道是19岁还是20岁，总之非常年轻。这也让我觉得很有趣，自我来到硅谷之后，其实很少碰到同事当中有比我更年轻的人。

但马克肯定是跟我很不同的人，在整个“聊天”的过程中，马克大部分的时间都在看他的手机，偶尔也会抬起头问一些很简单的技术问题，简单到什么程度呢，就好像是在问“一加三等于几”，问完之后，他又低下头继续看手机。在我心中，马克留下的印象就是我第一眼看到的那个样子，年轻的、桀骜的、不太爱说话的。

Facebook强化了交互式的社交途径，这是个绝妙的点子，但就像《Facebook效应》这本书里写的，他们的代码一开始质量并不算高，在用户数据保护上，有很多安全方面的漏洞。而我作为一个从PayPal出来的工程师，对安全性实在是太敏感了，所以我没法说那些是好代码。当然，现在的Facebook已经不可同日而语，在大量优秀的工程师加盟之后，他们的代码已经做了不少改善。

2005年年初，我离开了PayPal，但我最后也没有选择Facebook。不过，我并不后悔，在当时的心境之下，我还是更喜欢自己当老板。在eBay憋了3年之后，我实在太想尝试一下决断力了，而且我满脑子都是创业的想法，没法不把它们都写出来。

现在，偶尔会有人开我玩笑。他们会说如果你选择了Facebook，你会不会赚得更多？或者又说，如果你日后晚点卖掉YouTube，你也许会更加有钱，都是些这样的调侃。

但我从来不做类似的回顾或者畅想。在硅谷，大家都见证过1999年、2000年的互联网泡沫破灭。我们或许有聪明才智和刻苦的决心，但仍不能全然把握命运。而且，研究互联网就是研究人心，你怎么全然把握用户的“人心走向”呢？有多少极度聪明的点子，因为没赶上最适合的时机所以黯然离场，这样的故事还少吗？所以说，我不想讲过去如何，也不想去轻易地描绘未来，做眼皮子底下最想要做的事情，才是最有意义的做法。

况且，当时我决定创业，还有一个非常重要的原因。几年前离开PayPal，结婚后搬去西雅图的查德·赫利，带着他妻子和刚出生的孩子又搬回了硅谷。“嘿，我回来了，想做点事，你不想做点什么吗？”他给我打了个电话。“当然，我正想做点什么！”我太高兴了。



第4章　开创YouTube：一个朴实的创业故事

每一个创业的成功当然都免不了运气的成分，但是现在回想起来，最重要的是你得抓得住这些运气，也就是俗称的“在正确的时间做正确的事情”。为了做到这一点，创业者们得培养自己分析和理解技术趋势的眼光，要不然只能任运气溜走。

1　为什么是视频网站？

并非所有的成功都像小说里写的那样开端于某个石破天惊的故事，它通常只是一个简单的想法，某种小需求的冲动，然后是调整、再调整。就如同YouTube的开始，没人知道它最后会变成什么样子，我们只是喜欢，就继续往前走。

“这样平淡是不行的，”公共关系专家朱莉·苏潘（Julie Supan）扬了扬手，好像这样能帮助调动起我和查德的情绪来，“你们需要一个好故事，讲你们公司是怎么开始的，最好讲得传奇一点。红杉介绍我过来，不是听你们讲什么技术变迁背景的。”“意思是，我们得‘给’你一个故事吗？可是，这样行得通吗？”我和查德面面相觑。“别有什么顾虑，”朱莉说，“你们以为别人的故事就都是真的？听我说，eBay的创立并不是为了帮助创始人奥米迪亚的未婚妻交换一些PEZ Candy的玩具。”我和查德瞪大眼睛，只听她继续说：“而PayPal的故事嘛……总而言之，大家都在找好的故事，这一点众所周知。”

2006年的一天晚上，创业一年多之后，我和查德用了两小时，在一块白板上写写画画，最后被迫“交”出了一个故事。这个关于视频网站YouTube起源的故事后来传遍了全世界。它是这么讲的：2005年初春的一天，我们在旧金山的一个朋友家参加聚会，可是聚会结束后，我们发现没有什么好方法来分享聚会的录像，于是我们就说，真麻烦，自己做个视频网站吧。

但其实，关于旧金山的聚会这件事完全没有发生。如果你较真地去查找，会发现我那时候根本就还没有搬到旧金山去住。我是2005年5月才搬过去的。为了这个故事，我和查德也常常差点露馅儿。有一次，一位记者访问我们：“讲讲那个神奇的聚会吧，你们那天晚上都吃了些什么？”我看了一眼查德，两个人只好笑了一下，然后很有默契地说：“对不起，我们忘记了。”还有一次，是《时代周刊》年度候选人物的访问，我们再一次被记者问道：“既然你们的创意是从晚餐聚会开始的，那么那天一定拍了不少录影，可不可以让我看看第一个录影？”“好像，丢了。”我说。“是啊，不太好找了，我们录影很多。”查德说，但事实上，我们真的没有这些录影。

并非所有的成功都像小说里写的那样开端于某个石破天惊的故事，它通常只是一个简单的想法，某种小需求的冲动，然后是调整、再调整。就如同YouTube的开始，没人知道它最后会变成什么样子，我们只是喜欢，就继续往前走。

2004年年底，查德回到加州，用一个电话拉动了我心中创业的想法。他当时也询问了多位原PayPal的员工，到2005年年初，确认加盟的

人包括我和贾德。

贾德此前也是PayPal的工程师，他在德国长大，13岁时来到美国。和我一样，贾德也是伊利诺伊大学香槟分校的学生。在合作创立YouTube之前，我们三人曾经在PayPal共事，但并非亲密好友。不过，在2005年年初，当我们三个在查德家的车库碰面时，对这个组合都颇为满意。我想，我们三人能走到一起，最重要的基础就是在老PayPal培养的基本的信任，此外则是完美的专业搭配。我和贾德都是工程师，能承担网站建设初期繁重的开发工作，查德则是优秀的设计师，对产品也很有感觉。工程师加设计师，在硅谷这也是十分经典的创业组合。

剩下最重要的事就是确定创业方向。

2004年发生了几件寻常而又不寻常的事。一开始它们只是娱乐事件，或者是重要新闻，人们惊愕、八卦、津津乐道，可就像这世界千奇百怪的历史，慢慢地总会被人淡忘了。毕竟新闻每天都在发生。但对于敏感的创业者来说，这些事件，如果你搞清楚它们背后的联系，总会意味着某些意想不到的机会。对于我、查德和贾德来说，对YouTube的模糊想法的确也始于一些八卦消息。

2月1日，珍妮·杰克逊在“超级碗”的中场表演中发生了“露乳”事件，男歌星贾斯汀·廷伯雷克突然“不小心”撕下了她的紧身皮衣。

10月15日，喜剧演员琼·斯蒂瓦特在CNN现场辩论节目Crossfire中，指责该节目两位主持人失职。

12月26日早上7点59分，在印尼的普吉岛，31岁的瑞典修车工人汤米突然听到奇怪的巨大声响。他回头一看，3层楼高的海浪正席卷而来，忙于逃命的汤米大叫起来，可他没忘了拿起手机拍下这一幕。

慢着慢着，它们似乎有些联系。这些歌手、演员和修车工人，他们创造了话题影片，刺激了人们分享，隐隐约约预示着某个时代的到来。我想，这些来自世界各地的人肯定没有想到，是他们偶然为之的举动，而不是我、查德和贾德的决定即将改变互联网的历史。

故事是关于“观看”和“分享”的。珍妮·杰克逊和琼·斯蒂瓦特的节目录影在网上疯狂传播，说明人们想要随心所欲地、方便地观看以及分享给别人，而不是等着电视台的“单向灌输”；汤米的故事则表明人人都有当电视记者和导演的能力与机会，而且可以比他们更有才！当然啦，现在每一个视频网站的用户都懂得这么说，好像大家都是视频“Web2.0”的专家，但在2004年，还没有多少人想到和做到这一点。

2004年年底的一天，我和查德、贾德坐在查德家的车库闲聊。我们聊到当珍妮·杰克逊和琼·斯蒂瓦特的故事出现时，身边的很多朋友都在打听在哪里可以看到这段窘况，因为并非每个人都守在电视旁等着这些

突发事件。他们打电话、发E-mail、在网上到处搜索，为无法“亲眼所见”惋惜不已。

更传奇的经历发生在修车工汤米的身上。在海啸发生之后，几乎全世界的电视媒体都在围着他想要购买录影带，可以说在那一刻修车工已经打败了世界上所有的电视记者，只是因为他在现场。而数字则更让人吃惊，这则手机短片在一家瑞典网站上一经播出，马上就被12个博客转载，其中一个博客在5天内吸引了68万人次上线观看，当时至少有超过130万人在网络上看到这段关于海啸的手机视频。

2004年年底，我正是一个收入稳定但生活单调乏味的工程师，有挺多的空闲时间想要自己去做点什么事情，一些天马行空的想法在我头脑里乱转。这些让人惊愕的视频和它们在人群中引发的热潮让我和查德多次讨论，而且很快，我意识到自己竟然也有想要拍视频show（秀）一下的冲动。

那正是一个录像设备流行的时代，小型的录像机和带有录像功能的手机是年轻人手中的时髦玩意儿，因此我们每个人都喜欢带上录像机去聚会，事后再一遍遍回看朋友间互相开玩笑甚至恶作剧的镜头。

朋友之间分享照片很容易，你可以发邮件、用硬盘倒来倒去，或者干脆把照片传到网上去，但要分享视频、电影却很难。

难点在两个地方：要么你得下载一些特殊的软件，要么你在上传影片内容时要等待网站漫长的审查，当时的一些网站甚至会让你等上超过5天。其实，从网站技术上看，要解决这些问题并不十分困难，可是当时的网站却竟然没有一家能够做到。“也许别人忙得忘了关心这些事，”我对查德说，“如果我们能够做到，不知会有多少拍片的爱好者会感谢我们，这多好玩。”而且，我心里暗想，一旦这个方便的网站出现，不知道会激励多少人把全美各地有趣的突发事件拍下来。

在2007年，在美国华裔精英组织“百人会”的一个采访中，我第一次谈到了YouTube的产生有多么幸运：“有三个幸运，首先是宽带技术在2005年年初开始普及；其次，Flash技术在2005年开始普及，并拥有了97％的市场占有率；再次，录影设施和技术也开始普及。”也就是说，人们有能力拍摄，拍摄之后容易展现，大量视频都可以被容纳播出，唯一需要讨论的是，人们到底有多么需要这些视频。

每一个创业的成功当然都免不了运气的成分，但是现在回想起来，最重要的是你得抓得住这些运气，也就是俗称的“在正确的时间做正确的事情”。为了做到这一点，创业者们得培养自己分析和理解技术趋势的眼光，要不然只能任运气溜走。

2　YouTube的名字怎么来的？

当时我给自己定了个目标：两年内，最多花不超过10万美元，做出点有意思的东西来。如果实在做不出来，那我只能再找一家公司回去工作，摇摇头重新开始。

我的个性也许有点冲动，在后来的一篇文章中，《时代周刊》就把我评价为一个“好动”的人。其实用“冲动”更合适，因为我总是很快就能决定一件事。

比如说，买第一套房子。上大学的时候，我给自己定过两个目标：要成为百万富翁，要有自己的房子。到PayPal上市并出售给eBay之后，我不过才24岁，但按当时的股票价格算，我已经完成了其中一个目标：我有了超过100万但不到200万美元。于是，我就很幸福地跑到旧金山去看房子了，还记得是星期天跟房产经纪上门，下星期一就花钱买下了它，光首付就用掉了120万美元。事实上，在我截至目前的人生经历中，作所有重大决定都要不了三天，决定辍学，用了15分钟；决定买房，用了一天；决定要娶一个女孩子，用了三天……

这种“一路快跑”的风格看上去是不是挺酷，但是，所谓“酷”当然要付出代价，当我花那么多钱去买房子的时候，却完全没有考虑到很快就要离职创业。

2005年春天，查德回到硅谷准备创业，他那个“正合我意”的电话还没打完，我就答应加盟，而直到我真正离开eBay的那一天，我才意识到三件事情：

一、我暂时不会有收入；二、我要投入；三、我还要还房贷。

“你确定要这么做吗？”在创业这件事上，我的好朋友卡罗曾经狠狠地劝过我，“你才刚买了房子，房贷压力不小，这样做风险太大。”他劝我接受安稳的工程师工作，再积累几年。但那时候创业的冲动刺激着我，我也很想要离开属于eBay之后不再有趣的PayPal。我想，我还没有建立家庭，也没有小孩子，还有很多时间可以做事，我不想从25岁开始就过着一成不变的生活！

当时我给自己定了个目标：两年内，最多花不超过10万美元，做出点有意思的东西来。如果实在做不出来，那我只能再找一家公司回去工作，摇摇头重新开始。

但这会是一个值得我离职创业的网站吗？

经过一个多月的讨论，我们三人做的第一件事是确定了对于视频的兴趣，第二则确定了它一定要好用，第三确定它应该是人们可以用来交朋友的网站（那时候我们没有所谓“Web2.0”的清晰概念），然后，我们决定开个会，为这个社会化媒体的网站取个名字。

而YouTube这个名字定下来，也只用了一天。

那天晚上我们三人讨论了很久，焦头烂额，首先我们确定这个名字需要由两个音节构成，这样叫起来会比较好听，容易上口流行，就好像Google，Pay-Pal，Face-book，我们也很喜欢每个词语不过两三个字母，加起来不过7个字母的。

另外，这两个短词语当然最好是要有意义（要碰上Google这样一个特殊的词汇可是不容易啊），这两个词语，其中一个需要代表“social”（社会化）的含义，另一个代表“media”（媒体），什么“朋友”“TV”这样的词我们当然都想过，而当查德一下子说出“YouTube”这个名字时，所有人都停止了讨论，“OK，太棒了！”我说，“就是它了！”贾德表示完全赞同。

YouTube这个名字，此后也得到不少人的夸赞。它的巧思在于，完美涵盖了所谓“社会化媒体”的意义，“you”表示每一个人，“tube”则表示电视，而YouTube连在一起，意味着每个人都是观看者和创造者，这是“你的电视平台”。

当时很少人会想到用“Tube”来表示电视，Tube代表vacuum tube（意即“真空管”），因为当时的电视制造过程中需要使用到真空管，所以就产生了“用tube来指代电视”这个说法。Tube是美国的俚语，人们使用它的时候，就好像中文里把收音机叫做“话匣子”，它比较另类，但是很可爱，不常用，可说出来大家又都明白。

查德一说出YouTube的名字，我们所有人就觉得“就是它了”，更神奇的是，查德接下来立即就把YouTube的设计图在他家车库的墙上画了下来，包括tube外面的那个小框，在那天晚上就已经确定下来，除了没上色，那就是现在YouTube标识的样子。

在我们定下了叫这个名字之后，查德马上就在Google上搜索了一下，因为准备注册这个域名，而搜索结果是零，竟然是零。这真是个太好的消息了！当然，那时候我们不可能想到，这个词语现在的搜索结果竟然可以达到超过38亿个！

2005年2月14日，我绝不会用“浪漫”来形容这个情人节。虽然在那一天我同样兴奋莫名，并真的像在过情人节那样，对未来的幸福充满期待。那个情人节是我们三个男人在一起过的，那一天，我们买下了“www.YouTube.com”这个域名，几个人相互鼓掌庆祝新生活的开始。从那时候起的每一个情人节，我都要跟查德打个电话庆祝。

3　放弃定位，让用户来决定

“只要是最大程度的简单、最大程度的易用、最少时间的上传等待，以及一个永远不会宕机的网站。”我们这样决定……至于YouTube将会变成什么样子，那是用户的事，这远不是我们三

个可以决定的。在YouTube终于成为世界热门网站之后，有人把这个想法叫做“Web2.0”。

2005年4月23日晚上8点27分，贾德在YouTube上发出了这个网站的第一条视频，名字叫“我在动物园”，时长不过19秒。这是一份在圣地亚哥动物园的大象围墙外的报告，你可以看到它其实很无聊，只有中间那一句“你能听到山羊吗？咩……”显得稍许滑稽。当时，也没什么人上来看这条视频，不过现在它却拥有超过400万次的点击，主要是因为其“历史意义”。

该放些什么样的影片在网站上？又有谁会上来看？

我还记得YouTube第一个版本的样子。

从上线第一天到现在，YouTube都坚持“在线视频”的路线。我们没试过别的业务，但是一开始网站的内容是比较窄众的，太过于目标化。我们当时猜测，到底哪一种内容放在网络上会有人看，哪一些人会主动拍摄视频放上来，我们给出的答案是“当然是年轻用户”（我们可想不到日后英国皇室竟然也玩起了YouTube），比如十几岁的年轻人，或者是大学生。所以，我们在网站的设计上，强调了它的“年轻人”属性，希望用户能借助这个网站来跟自己的朋友分享心声。

当时有一个挺流行的交友网站叫做“HOT or NOT”，在那个网站上，人们上传和分享潜在约会对象的照片，而页面上一次只呈现两张照片，它的玩法是：你需要快速决定其中哪一个是“Hot”（热门），而另一个是“Not”（冷门），“胜出”的照片再跟下一张照片比较，直到你选出自己认为最合适的约会对象为止。我喜欢这个网站，是因为它很容易使用。你不需要学会任何东西，只需要按一个按钮挑选就可以。我也曾在这个网站上看看美丽的姑娘们。我吃惊地发现，在10分钟之内自己甚至可以观看150个人的照片，而这种快速浏览的感觉也很合年轻人的口味。因此，最开始YouTube也曾借鉴“HOT or NOT”的方式来吸引年轻用户。我们在页面上放了多个视频，以便用户进行打分和挑选。每一段视频的下面，我们也设置了“好或者不好”的选择按钮，就是现在中国用户比较熟悉的“顶”和“踩”，而用户，也可以跟视频的上传者交朋友。

但很快我们就发现，这样做似乎行不通。

并不是说用“HOT or NOT”的方式展现年轻人的风格有什么问题，实际上，“HOT or NOT”教会我一定要注重用户使用的便捷性，最好是大家为了玩这个网站什么都不用学，这一点是没错的。

问题在于定位，这些录影能帮助人们来交友或约会吗？用户会有这个冲动吗？我们在网站上强调年轻人交友和约会的圈子，是不是定位本身就错了？实际上，为什么当时我们会想到“交友”和“约会”，完全是因

为当时约会类的网站比较容易流行，尤其是针对大学男生——我们的“种子用户”。可是仔细想一想，为了吸引人跟你约会，你就会花很多时间录你自己的影像然后放在网站上让人打分吗？这个主意听上去好像特别麻烦且没什么意义，而且，相比之下“HOT or NOT”要简单多了，它只需要照片就可以展现你自己。所以“约会”和“交友”这条路对于YouTube来说未必行得通。

2005年1～5月，我们的构思和设计总是绕不开“社交”和“约会”。可是因为用户数迟迟不能上升，到三四月的时候，我们几乎心照不宣地推动网站朝着更大众化的方向转变。比如说，我们在易用性和观看速度、播放效果等方面花了更多工夫，而不是去强调网站是多么年轻。

搞笑的是，因为已经花了3个月做出这个“交友化”的版本，我们还是舍不得放弃它。“要不就先放上去看看，如果没人用就再换掉。”我们三个人相互安慰着。在创业过程中，调整定位的事情难免会发生，第一个点子未必就是最合适的。我们几位创始人在这个问题上从不固执，也不太“恋旧”，错了就重新来过。我们的坚持，最多也不过是让这个不合适的版本象征性地存在了几天。

其实，我们三个人心里都已认定最初的版本是个蠢主意。所以，当5月来临，1.0的版本推出去之后，我们没有一个人在意这个最初版本的效果，根本没人去做调研，立刻着手一个更加大众化的YouTube。

好在网站后台的技术架构不用做任何变化，只用了三四天，我们就将新版本做了出来。

但是“大众化”带来了另一个问题，它意味着根本就没有定位。很快我们就发现，我们三个人没法高高在上地决定用户想用这个网站来展示什么。他们上传的内容有很多随意性，他们在街上闲逛，在动物园溜达，或者自顾自地做一些怪表情。事实上，很多孩子都将YouTube连在了当时流行的社交网站Myspace上，他们单纯地想要展示！

“也许有很多人想要对全世界分享他的表演，并沉浸在这种展示的快乐当中。”我得承认，2005年年初的这个想法让我自己吓了一跳！虽然修车工汤米打败全世界电视记者已经是不争的事实，但我当时还不能对“个人视频制造者”在未来的影响力作出完整的预见：“一个人人拍摄、人人制作、人人传播的视频时代！真正的‘You! Tube!’。”这想法是如此令人振奋，但和我们最初的设想大相径庭，和它相比，YouTube最初的设计——帮助你在朋友间传递录影，显得多么袖珍可爱。

实际上，为了求证人们到底多么沉迷于“分享”，贾德还曾经做过一个实验。他在维基百科特意输入了一段美国总统专机“空军一号”的解释，但在几个月后，在网友参与下，两行字变成了数百行内容。这个时

候，我告诉自己，不能轻易地对用户的想法做猜测，他们可能只是三分钟热度或者好奇，但也可能是伟大创想的开始，而无论他们想做什么，YouTube都必须做好这个承载用户梦想的平台。

“只要是最大程度的简单、最大程度的易用、最少时间的上传等待，以及一个永远不会宕机的网站。”我们这样决定。事实上，YouTube也是很早就使用Flash video技术的网站，这个技术的好处是，用户再也不用关心你最初安装的是什么样的媒体播放器。我们把所有的视频都转化成了一种普通格式。YouTube的页面干净，导航也很容易。

至于YouTube将会变成什么样子，那是用户的事，这远不是我们三个可以决定的。在YouTube终于成为世界热门网站之后，有人把这个想法叫做“Web2.0”。

区别于第一代互联网信息来源方式，Web2.0通常是指由用户自发创造大量内容，代表着信息的大爆发，用户成了整个互联网的核心。

很多年之后，一篇关于“PayPal帮”的报道这样写道：YouTube和点评网站Yelp都从PayPal那里学到一个有价值的经验——头一个想法往往不是最好的。Yelp在成为顶级点评网站之前做的是E-mail转交服务。YouTube是从一个做视频约会活动的网站发家的。如今它已然成了时代精神的中心。

4　没人来看YouTube？

有这么一段视频，好像是贾德拍的，镜头里的我坐在车库几个破箱子上，百无聊赖地摇晃着双腿，两只耳环也晃荡着，“没人把好看的视频放上来，”查德在一旁垂头丧气地说，“就像你正拍着的这一段，不好看。”

一开始玩YouTube的只能是我们自己，不过事实证明我们都没什么创造流行的潜质。当时，住在斯坦福的贾德拍了一些大学里的聚会，还想要给大家看他拍摄的那些飞机的起飞和降落；我上传的第一个影片则有关宝马车，因为当时我实在很想买一辆；查德则总想要给每一个人展示他可爱的孩子。

这就是我们，三个宅男的那点小爱好。

但仅仅是自己玩票肯定不够，我们也到处拉朋友来支持网站业务，到后来我们还采取了“物质奖励”的办法。每个月，我们会挑出网站上三个最好笑最好看的视频，给每一位作者送出一台iPod作为奖励。这个营销创意，在后来记者们描述YouTube创业故事的时候常被提及，可实际上，它没什么作用。

我们也去了别的网站作市场调研，当时有一个概念叫做“视频casting”，也就是一些视频博客的网站。在2005年的时候，我上网去问

这些人到底想要什么样的影片和服务，我猜测他们可能会成为YouTube的第一部分用户。

查德也想了一些办法，他觉得我们应该给eBay的卖家提供服务，帮他们的商品做影片展示，因为我们三个都有在PayPal和eBay工作的经历，自认为对卖家“展示货品的冲动”有深刻的了解。但试验的结果证明，eBay卖家是很想展示他们的商品，但他们不想用录影的方式。

在YouTube创业的初期，我们不断试错，在产品设计上，我们已经改变了“交友约会”的路线，在市场营销推广上，看来给eBay的卖家提供视频服务也未必行得通。那么，到底YouTube要怎么样才会有“人气”呢，我们还要试多久呢？

2005年5月的我们繁忙而烦闷，YouTube的三个创始人经常愁眉苦脸地坐在堆满杂物的车库里对望。有这么一段视频，好像是贾德拍的，镜头里的我坐在车库几个破箱子上，百无聊赖地摇晃着双腿，两只耳环也晃荡着，“没人把好看的视频放上来，”查德在一旁垂头丧气地说，“就像你正拍着的这一段，不好看。”

但是一些改变很快就要发生了，尤其是在你想通了“由用户来自由定位”之后。

2005年5月，我们很快放弃了交友和约会网站的方向。实际上，我到现在还都认为YouTube是一个独特的网站。它没有太多互动社交的元素，人们的社交圈子不在上面。也许你在YouTube上也会认识新朋友，但这通常是因为你就是喜欢他放到网站上面的内容，而不是因为你跟他是朋友。YouTube上的一切社交都是以内容本身为核心的。

我们发现，当你在YouTube上找到一个好看的视频想要分享给大家的时候，大部分人还是用以下几种方式：用Facebook、用Myspace、用即时通信工具，还有用邮件，而不是就在YouTube上分享。

承认吧，当时，YouTube没有互动式的社交链条。假如你有20个朋友，你可能只会选择一个、最多两个网站把这些社交关系都放上去，没有人会真的把20个朋友的联系方式到处复制、到处维护。

只要YouTube上有视频就好了，这是最关键的。而这同样也很有价值，因为人们虽然渴望互动，但同样也会想要潜心观赏，互动并非是绝对的王道，一对多的传播也并非没有价值，因为人心的选择本就多样。从形式上看，文字更适合互动，而视频则要“重”得多。所以视频网站的社交途径是一对多的、偏单向的传播，它是一个社区，但如果一定要拿它跟社交网站相比，也许它更像Twitter（国外的一个社交网络，类似于微博）。

用户自发的选择，决定了YouTube是个产生内容的网站。我们没有强求复制社交网站蓝图，相反，我们决定利用现有的社交网站。

在2005年6月，我们几个创始人做了个很轻松的决定，允许并鼓励用户在其他网站上轻松引用来自YouTube的内容。

后来，有人把YouTube的这个“转帖”功能评价为“自杀”，因为它让用户即使不登录YouTube也可以看到各种影片，可是我并不那么担心这件事，不担心用户因此就流向当时正流行的Myspace去了。因为他们本来就有多种方式可以去分享视频，即使你不这么做，他们也不会在YouTube上建立自己的朋友圈，而允许大家到处引用和传播这些好看的录影，这其实是非常尊重用户需求的一种做法。它立即得到用户的好评。

而且，这也是非常有广告效果的做法。创立刚刚几个月的YouTube是个太新鲜的网站了，如果你不让其他网站引用，你就很难被新用户看到，而Myspace上无限的社交圈正是我们传播口碑的利器，对我们来说就像是一种很有效的广告，而且是免费的广告。所有被分享到互联网各个角落的录影上都有YouTube的标记和网站入口。

因为这个“开放引用”的决定，YouTube在初期从来没有雇用一个专职做市场或者做广告的人，我们的内容由用户产生，我们的推广由用户推动。

要快速吸引人来使用YouTube，还有什么方法，比这更加有效！

与此同时，我们所有的工作重心，都转向技术稳定和设计易用上。实际上，在2005年年初的时候，网络视频已经逐渐开始流行，但它们分散在不同的网站上。而每当人们发现一个有趣的视频，就会通过邮件在朋友之间互通信息，然后大家就会直扑过去观看，并直接导致可怜的目标网站因流量过大而宕机。但在YouTube这从未发生过，即使是在2005年夏天，我们只有不到10个员工的时候，我也可以保证即使10万人甚至100万人同时观看同一个热门影片，也不会拖垮服务器。

在工作重点转向技术研发和产品开发之后，我们已经可以预见，只要有第一个流行视频出现在YouTube上，人们第一次体验到如此快速流畅的“观影”感受，大家就会源源不断地将视频放上来。“你要看视频、传视频、播视频，就来YouTube好了。”这逐渐地变成了一种标准。

当然，我个人对于已经热门很久的社交网络，并不是没有兴趣，但在2005年7月以前，我们只有三位员工（就是几位创始人），一旦重心转向，我们不可能还有精力在建立“社交网络”方面下工夫。不过，我们预想中的YouTube，的确有第二阶段的目标，就是在吸引用户之后更多地留住用户。这比第一个目标要难，尤其是在社交网站兴起的背景下，

但现在我也不担心这件事了。现在YouTube属于Google，而Google刚刚推出了社交工具Google+。想想看，Google+和YouTube结合在一起，有多大的想象空间！

5　一个车库以及一群工作狂

很多硅谷创业者都喜欢说，他们的成功故事是从某个车库开始的。我们也是，这绝不是杜撰，我们真的有个车库，就是查德家的车库。那里的一面墙壁被我们开辟出来，画着对YouTube网站页面最初的设想，这面墙现在还在那儿。

在创业之初，我们还没奢侈到能够享受一间办公室。一开始，我们更多时候是在线上工作，但每个星期大概有3天我们会在查德的车库见面。的确，很多硅谷创业者都喜欢说，他们的成功故事是从某个车库开始的。我们也是，这绝不是杜撰，我们真的有个车库，就是查德家的车库。那里的一面墙壁被我们开辟出来，画着对YouTube网站页面最初的设想，这面墙现在还在那儿。

自从全职创业之后，我的生活状况就完全异于常人。周末当然是完全没有了，甚至我不能再用白天和黑夜来区隔我的工作时间，也不能用24小时来代表一天，每天的安排基本是依照项目进度来决定。

总体来说，工作24小时，休息10小时，这样的情况比较普遍。每天都来送外卖的人会发现，我有时候是晚上起床，有时候是早上，有时候是下午。每当要开始工作时，我就会喝一杯浓浓的卡布奇诺咖啡，这个习惯一直保持到现在。事实上，当YouTube已经成为炙手可热的网站，公司已步入正轨，我仍然保持着深夜工作，然后一觉睡到中午，然后再去公司接着工作的做法。这也许和那段日夜颠倒的日子有关。

这时候，你就会很容易发现单身对于创业者的好处，说创业是孩子们的事业，这真是有道理的！实际上，从我14岁上高中开始就一直住在学校，家人从来没法干涉我的作息时间。到了创业的时候，我也可以坚持30小时不睡觉，从没人来管我！不过后来回想起来，没日没夜创业从来没让我觉得辛苦，反而是让我感到放松和最有乐趣的时光。后来，在YouTube出售给Google之后，我需要在世界各地奔忙，为YouTube的发展争取资源，那个时候我才感到深深的疲倦。

在YouTube的创业初期，除了搭建网站以及保证它运行正常以外，我每天还要上交两份报告：一个是在每天晚上汇总当日用户和视频数据，一个是挑出最热门的前10个视频，然后挑好看的放到首页上去。实际上，在创业初期，我虽然经常连续工作超过20小时，但有四分之三的时间都是在看这些视频。当然，也有用户会给我写E-mail说：“你应该放这个小狗的视频上去，它多搞笑啊。”但说实话，他们的建议我不会全

部采纳，害怕太过鲜明的个人观点会将YouTube的定位导向错误的方向，我只能不断试错。

不过，虽然我每天都在YouTube上泡着，自己放上去的视频却不多。有一次，我像往常一样阅读用户发来的建议，却发现一条让人哭笑不得的请求："看你很久没更新了，我也叫Steve，很喜欢这个名字，既然你这么久没更新，是不是可以把这个用户名让给我。"

也有人直接向我提出对YouTube的建议或者抱怨，当然这也是很正常的事。举个例子，现在Facebook的用户规模已经超过了好多国家的人口，已经热门到这个地步，但还是有很多人在网上说它不好用，某些功能落后；还有人说它比2008年、2007年的某些互联网功能还有退步。在YouTube创业初期，也有很多人在网上写评论文章说，YouTube视频的质量不够好，音频质量不好，大家都在讨论和批评你。

我自然是不敢对用户的抱怨说些什么，但有时候也会感到烦恼，毕竟，到了2005年秋天，我们也只有二三十名员工在工作，我们几乎24小时都在工作，不停地改良，为什么还是有人不满意？这也许是每个创业者在初期都会出现的一种不平衡心态。其实好的产品总是慢慢磨出来的，如果用户不抱怨，那我们还怎么进步呢？

说到员工，也必须要感谢我在PayPal的前同事们，他们当中的许多人后来成为我在YouTube创业团队的一员，而且他们是没人领薪水的！

从2005年8月开始，一直到11月，旧同事陆陆续续从PayPal离开加入到我们的队伍中。当然，在硅谷不难找到好的工程师，但是，你必须为此付出高薪，因为硅谷的好点子总是比工程师还要多，因此好的工程师很值钱，而我们没法付钱。

从2005年6月开始，因为旧同事的信任和创业冲动，我们的第四至第八名员工试探性地加入YouTube，兼职做些事情，他们大多来自PayPal，而那时候我们还不是一家正式的公司，"只能在获得投资之后才能正式聘用大家"，我小心翼翼地说着话，害怕他们突然掉头走掉了。

其实YouTube雇用的前10名工程师都是从PayPal出来的。那时候，我们还没有获得风险投资，因此我们没法付薪水。我只能跟以前的同事们说，你们看，YouTube的用户量和上传视频的数量增长得有多快，我们每个星期的量都在翻番，虽然我们现在没法负担你们的薪水，但是YouTube是很有希望的，"只要两年多"，我当时对他们说，但事实证明，发展显然比我想的要乐观很多，我们真是一群幸运的人。

我们获得第一笔投资的时候公司不到20人，出售公司的时候有67人，差不多都是工程师。他们也证明了一件事：世界上真的有和我跟查

德一样疯狂的人！

这些来自PayPal的精英工程师，陆续放弃了稳定的工作，同意几个月之内不拿薪水（其实那时候根本不知道这种不拿薪水的日子会持续多久），没有办公室，所有人必须在自己家里工作，每天晚上通过互联网交流，每个星期在查德的车库里聚会一次开会讨论。

这种流动办公的状态持续了好几个月，有一段时间，PayPal的创始人麦克斯·拉夫琴很好心地告诉我们，曾担任PayPal首席财务官的里德·霍夫曼正在创办一家名为LinkedIn的商务社交网站。他们使用着PayPal在出售给eBay之前的办公室，“也许有会议室可以匀给你们用一下”。于是我们又跑去找里德，并得到承诺，可以在每个星期开会的时候，拉着我们的20多人，浩浩荡荡地开往LinkedIn公司，借他们的地方办公。

2005年10月，已经决定投资YouTube的红杉资本为我们提供了临时的办公室，但那儿很小，只有四个工位和一个会议室。在那里工作了三四个星期之后，我们又在硅谷小城圣马特奥找到了新的办公地点。考虑到团队里差不多一半的人是从旧金山来的，另一半人是从圣何塞来的，这个新地点是在两地中间，方便所有人来上班。这时候，我和查德才觉得，总算是对老伙伴们有了个交代。

6 我们的工作很欢乐

毫不夸张地说，你现在到圣马特奥几家热闹点的餐馆或者咖啡馆去，只要提我的名字，老板们都会笑容可掬地把你当朋友，然后热情地告诉你YouTube曾经在他家附近某个毫不起眼的小楼二楼办公。楼下是一家很美味的餐厅。

我是“硅谷人”，我的“家”在圣马特奥，一个硅谷小城。当然，我现在在加州的葡萄酒之乡纳帕谷买了大房子，旧金山也有我的住处，可是我每一天，都要开车穿过旧金山高低起伏的城市道路，在单行道绕圈圈并等够红绿灯。最后，当我终于开上101公路一路南行，一种自由和放松的感觉就油然而生，那就像是，到了自己的地盘。

圣马特奥距离旧金山24公里，开车也就10多分钟，人口不到8万。这里跟一大半硅谷小城也没什么两样，主要的繁华道路只有一两条，而所谓繁华，也不过指的是咖啡馆多一点，餐馆多一点而已。一栋栋两三层的木头小房子沿着道路朝东西向延伸，灰绿色和浅咖啡色是最常见的色调，而每过一个路口，就会有10多棵绿树环绕成一个小小的休憩场所。

我“传统”的办公地点就在圣马特奥的火车站附近。毫不夸张地说，你现在到圣马特奥几家热闹点的餐馆或者咖啡馆去，只要提我的名字，老板们都会笑容可掬地把你当朋友，然后热情地告诉你YouTube曾经在他家附近某个毫不起眼的小楼二楼办公。楼下是一家很美味的餐

厅。“那时候YouTube的工程师们常来我这里吃饭，我早就觉得他们能成。”一位日本料理店老板会故作严肃地这样说。“我教过他们日语。”老板的助手则会这样补充。“YouTube那帮工程师，太闹了，常来我这里庆祝，也不知是为了什么庆祝，反正常常庆祝，还自己带香槟来。”一位咖啡店的老板又会这样说。

而如果你更八卦一点，想要多套出一些创业秘闻，他们说不定还会告诉你YouTube员工喜欢加班到几点，曾经的最爱是哪一道菜，并热情地向你爆料说YouTube的两位创始人陈士骏和查德·赫利现在还经常在附近游荡，因为他们新创业的公司就在火车站旁边的一栋绿色木质小楼的二楼，楼下是一家海鲜餐馆，“那家画着大龙虾的就是”，“记住正面是餐馆，上二楼要从后面，用纸条贴着公司名字的”。

我怎么能离得开圣马特奥呢？我的朋友、工作、生活都在这里。

也许冥冥之中早已注定圣马特奥是我的福地，我在那里度过了最开心的创业时光。那时候，老PayPal有不少人跑过来加入我们，这群创业疯子。这帮人当中，就包括我的学长，那个介绍我到硅谷来的潘宇。他那时也已经离开PayPal，本来是自己搞了个创业项目，是麦克斯·拉夫琴的风险投资基金旗下的一个项目，但在我的劝说之下，他觉得YouTube更有意思，于是欣然入伙。

“什么？从同事变成上下级会不会习惯？你怎么会提这种鬼问题？”潘宇后来接受采访时对记者这么说，“你知道YouTube的管理作风多么自由散漫吗？”谈到这个问题，他总是一脸笑意：“你知道，我再不用担心因为写错代码而导致用户支付出错了，这有多么幸福。这意味着我几乎可以想怎么写都行！”

的确，在硅谷的各家公司，人们的关系中很强调平等，虽然也有等级之分，但公司内部的升迁和毕业学校、学历、工龄长短很少有直接关系。曾在Google研究院担任资深研究员的吴军博士在他的书中就曾举例说，硅谷常常有一个怪现象，比如约翰原来在某个公司是比尔的老板，几年后，两个人先后来到另一家公司，比尔经过努力成了约翰的老板。事实上，正是这种不拘一格用人才的做法使得硅谷公司在全世界具有最强的竞争力。

由于加入YouTube的工程师当中，老PayPal的人很多，拉夫琴后来直接对媒体点评说：“YouTube就像是PayPal的一次重聚。”

而我们的管理作风，确实也跟PayPal早期一样散漫。

因为吸取了在贝宝项目时的管理经验，而且对老PayPal工程师的能力极有信心，我放弃了按照职能来划分公司部门的办法，按照项目，产品人员、工程师和设计都被分在一个组。这个模式看上去和eBay的“列

车”有些相似，但不同之处在于，因为公司小巧，我有精力关心每一个工程师最擅长的地方和他们的创意，不仅不会强逼他们写某一个功能，还会鼓励他们写下每一个想做的功能。

与此同时，我们也继承了彼得·蒂尔在创业早期的管理方式，每天晚上，我们都要向所有人公布今天的注册用户是多少，视频播放数是多少，让每个人都能拥有成就感。

还有，我也取消了独立的质量评测工程师测试团队，在求新求变的新生的YouTube，我认为测试组是在浪费时间，并且一旦产品有了漏洞，测试组可能是导致公司员工互相推卸责任的一环。总之，我希望所有人都能对网站“全局”负责，有新想法就立即去做，不要耽误。

这样的管理方式，使得YouTube的各项功能上线能够以非常快的速度进行，一旦工程师的创造力被释放，你立刻可以看到惊人的结果，而且他们还都很开心。

有一天，工程师科林斯对我说：“用文字评价某一段录影太老土了，如果能用另一段视频来回应原作者，你说会怎么样？”我说：“做！”他用了三天，把这个功能上线。

有一天，潘宇等人又在“戏弄”网站推荐视频的相关性，“用户是否需要加强相关性中的相似性，比如有的时候一个人就想不停地看猫啊狗啊”。我说：“做！”又是不到三天，结果是你看完一段钢管舞，所有的右侧推荐就都是钢管舞女郎，搞得大家都觉得“过分了”。

有一天，办公室里工程师们突然人头攒动，有人在喊：“Steve，我们又想到个办法，如果用户不喜欢我们推荐怎么办，让他们自己选好不好？我们可以给出的八个视频，由用户自己决定看哪一段。”我一时间没想到这个提议要如何进行，但我还是说：“做！”于是，第二天，他们就拿出个新功能来，竟然是，把多个推荐视频标上颜色，让用户用颜色来选，我的天哪！而第三天，我就听到天才们沮丧的反馈：“唉，行不通啊，所有人都选红色，赶紧换吧，还好只浪费了一天。”

有一天，又有一名工程师淡然地告诉我他做了个新功能：“大家看YouTube时都会讨论，我在想，能不能把人们看视频和即时通信这两项功能结合在一起，就是在页面上可以看到用户的朋友列表，你可以点加入，就能跟别人一起观看并讨论同一个视频。”“很棒，但这挺难做的吧？”“是不容易，我做了好几天呢。”于是他就把已经写好的代码展示给我看了。

我已经记不清，这些天才的工程师到底写过多少个功能，因为我们没有采用eBay那样市场导向的机制，导致我们的功能开发实在是有些浪费。在创业初期，最多的时候，YouTube有起码20个功能，都是做了一

半，然后就被扔在那儿不管了。

这当然跟工程师们的脾气有很大关系。当人们要开始一件事的时候，把它做到80％是相对容易的，但要把这80％变成100％是很难的，可是大多数工程师都愿意做新的项目。他们认为最没有趣的就是剩下那20％，比如说修补漏洞什么的，所以他们总是做完最喜欢的就溜。

我得不停地做选择题。有一种理论认为，如果你给每一个人创意的自由，那么就会彻底失去效率，因为没有人会为项目负责。所以一个公司如果有70个人，他们会给其中一个人很大的权力，让这个人主导所有创新，其他人则听从；而另一种理论却认为，如果你给全部70个人自由，那么你可能得到70个创意。我自己是更相信后一种说法。而YouTube的故事证明，在我们产生出的10个创意当中，有7个失败了，但没关系，因为放权本身就决定了创意会源源不断地产生。

换一个角度看这个选择题会更加有趣，假如是一家120个人的公司来开发互联网产品，你需要有30个人在质量评测工程师团队、10个人在设计组、10个人在产品组、15个市场人员、15个做销售的，剩下全是工程师。为了精诚合作，大家还要开很多会，比如周二和周四都要开会，这些会也许只是为了讨论某个图标是应该设计成三角形呢，还是正方形。你有可能一周什么事情都做不了，就是要等着“大家的决定”。但是，这120个人花半年时间也许能做一个100％的产品出来。

可另一方面，如果你只有12个人，12个超级精英，你给所有人放权，可以做出一个90％的产品来，并且只需要3个月。

你选哪一种方式？

我的选择属于后一种，毫无疑问。

7　我差点刷爆的信用卡和奥卡姆剃刀

我主要负责网站的技术建设，所以每当开发了什么新功能，总是巴不得马上就能用上。主要的支出是租用服务器和带宽，之所以只是由我用信用卡支付，完全是因为分工和我的个性所致……不过，我始终相信两个老朋友，有时候也曾想过，哪怕走到最后一步，公司垮掉了，他们两个合伙人也一定会把钱还给我。

我是个被预言为这辈子不会走运的人。小的时候，在台湾，妈妈曾经带我去算过命，而那个算命先生说我这辈子都不会赚到钱，也不会有什么福气。说实话，我早已记不得这次算命的过程，但这个预言却一直留在我心里，每次作重大决策的时候，我都难免会想起。

但事情的发展却不像算命先生说的那样令人绝望，实际上，我运气很好。在大学时代，我曾经设想，要是以后能赚到一份年薪10万美元的工作，那我就满足了。后来在eBay工作，我拿着每年十四五万美元的年

薪，这还不算因为出售PayPal给我们这些老员工带来的收入。在很多人看来，这已经是非常令人羡慕了。

这一切和那算命先生的预言是多么不相符啊。2005年，当我开始YouTube的创业，当我一边承受着房贷一边用信用卡为公司的服务器付账时，我也曾回头想过这个问题，会不会之前的顺利只是幻象，那算命先生的说法终究会成真呢？

网站建设之初，我们三个人是不领薪水的，因为总是在线办公，也不存在租用办公室的问题（而且我们还有查德的车库）。当时，我主要负责网站的技术建设，所以每当开发了什么新功能，总是巴不得马上就能用上。主要的支出是租用服务器和带宽，之所以只是由我用信用卡支付，完全是因为分工和我的个性所致。而且我必须保证预定目标，也就是不管出现了多少热门视频，有多少人挤破头地观看，网站的服务器都绝不能崩溃！

在美国租用服务器，每一台每个月需要花费169～229美元，刚开始我对此毫不在意。“无论如何我是个有积蓄的人，”我当时想，“不就是一两百美元吗？我来承担就好了。”

1个月后，我们又需要新的服务器，我当时想，不过再增加个一两百美元，没问题。于是，用我的信用卡支付公司的费用自然就成了传统，我也没想过找其他人支援。

可流量的增长却完全超出了我的预期，我不断扩大服务器的台数，2台、4台、8台，到2005年11月增加到了40台以上。每个月6000美元的信用卡额度自然远远不够用了。我厚着脸皮向信用卡公司申请，要把额度增加到每月1.2万美元，还记得那个接待员犹豫再三，最终还是同意了我的请求。我想当时信用卡公司不太相信我会还给他们这么多钱。

故事的发展肯定也超出了信用卡公司的预计，最终，我的信用卡额度增加到每个月3万美元才会够用，再加上我又在旧金山买了房子要付房贷，那段时间真是有点紧张。不过，我始终相信两个老朋友，有时候也曾想过，哪怕走到最后一步，公司垮掉了，他们两个合伙人也一定会把钱还给我。

我的信用卡正在吃紧，与此同时，YouTube的工程师们想尽办法在技术架构上做文章。我们要用最少的钱，保证最稳定的播放质量，这对于网络技术的挑战显而易见。

还记得创业初期的一天下午，我和工程师迈克·所罗门（Mike Solomon）坐在帕拉奥托一家街头咖啡馆的门外，我们正埋头写着YouTube的服务器架构。迈克是来自PayPal的一名系统工程师，是我的老朋友。他现在还在Google工作，是YouTube网站的首席架构师。

迈克写出了YouTube的整个服务器架构。这个系统我们商量着写了一个下午，准确地说是3小时，在那3小时里，我完全不记得周围曾经发生过什么事，有什么人说过什么话，只记得电脑屏幕上的代码无声闪动。这也是YouTube服务器架构的第一个版本，但它被使用了很久，甚至到被收购之后还用了一段时间。而当初我们的设计重点就是要有“高性价比”，也就是说，它一定要足够省钱！从结果来看，它的确也比Google视频的服务器架构省钱多了。

那时候，YouTube还没有钱买自己的服务器和建设数据中心，我们的服务器分散在不同服务商的数据中心，而我们的开发理念是，化繁为简。

当用户在YouTube网站上观看录影时，我们的后台有两个组件在运行，它们是网站服务器和视频服务器。其中，网站服务器会判断你正在打开的那个影片是否还存在，你是否有观看权限，更重要的是，这个系统将判断视频存在于哪个视频服务器上，来自什么地区、哪个供应商的数据中心，然后，网页上的播放器再重新定向影片的位置，然后开始播放。

在这个服务器的架构之下，我们只需要为租来的服务器付钱，即使没有大型的数据中心，即使这些服务器分散在各处，我们仍然有能力撑起YouTube日益攀升的流量。

用足够少的服务器承载足够多的网络流量，这个服务器架构是YouTube的得意之作。我一直认为它可以称得上是“奥卡姆剃刀”的一种模型。“奥卡姆剃刀”这个哲学原理崇尚“如无必要，勿增实体”，尽量简单有效。

此外，让我安慰的是，YouTube的用户数和流量增长不断翻番，成了美国当时最受瞩目的一家网站，这也意味着我们一定能拿到风险投资。在信用卡还款最紧张的一两个月里，我这样安慰自己说：再等一等，没问题的，一定会有投资进来，一定会有的！

就这样一直等到10月，我们见到了红杉的投资人，在2005年11月，YouTube拿到了第一笔风险投资。从此之后，我终于不用再冒着刷爆信用卡的风险去支付各种技术项目的费用了。

8　网站突然就“火”了

“这是真的还是假的？神了！”我们的工程师也在邮件中相互询问，他们的家人也在相互询问，团队里所有人都在竞相传看这个录影……Nike希望这片子“平易近人”，为此他们自己还注册了一个用户，取了个很普通的名字，以他的名义把视频放上去。Nike不想让别人觉得这是有意识的推销。

YouTube等待着幸运的出现，而我们也并没有等得太久。

6个多月之后，到了2005年夏天快要结束的时候，事情就开始变化，有几个热门影片甚至只放在YouTube上面。我隐隐约约觉得之前的工作开始见到成效，但当时也没想到，只需要等到10月之后，我即将第一次看到全美最流行的影片出现在YouTube上。

我记下的这些数字呈现了YouTube新用户量激增的过程。创业10个月之后，我们的投资方红杉资本就是被这些数字吓了一跳，从而迅速被打动的。

在2005年8月1日，我们的每天新增注册用户只有60名，观看量为3.2万次，你完全看不出来它会长成今天的YouTube。

可一个月之后，这两个数字就上升到200名和9万次，两个月之后，数字骤然刷新为1500名和16万次，YouTube也是在那时候，实现了每分钟都有一个新增注册用户。

到了11月，事情的发展就大大出乎我们的预料了，每天的新增注册用户达到5000名，观看量突然跃升至130万次！统计数字的我第一次看到这个跳跃时不由得揉了揉眼睛，怀疑是否工作过于辛苦导致看花了眼。

而到了2006年，新增注册用户数和观看次数都整体上升了一个量级。2006年4月，我们每天的新增注册用户达到7.6万名，观看量跃升至3800万次！2006年6月，这两个数字又刷新为13万名和5800万次，到了2006年8月，我们的每日新增注册用户达到20万名，观看量上升为1.15亿次！

在创业小组当中，我是负责记录这些数字的人，这让我对它们特别敏感。在所有的数字当中，我最看重的是上传视频数量、视频观看次数和注册用户数。实际上，由于使用方便和运行流畅，YouTube很快就不用担心前两个数字了。它们每周几乎都在翻番，但注册用户数却一直让我担心，因为仍然有很多人只是上来看看好玩的视频，却没想着把自己变成YouTube的一员。

我曾经为此想过一个办法，就是建立一个专门的频道，里面放着特定的内容，写明必须注册才能观看。需要说明的是，这绝非一个诡计，我们的确准备了100个好看的内容，并没有欺骗用户，但就是这一个小小的编辑手法取得了奇效。就在这些带有特殊目的的视频放上去之后，注册用户数就从1万个突然增加到9万个，后来，这一数字就再没降过。

从创业的角度看，当然不能说YouTube的成功是“等”来的，可是，从时间线上看，在我们把YouTube打造成一个易用的、稳定的、简洁的网站之后，我们确实并不知道这个网站什么时候才会真正的“热门”起来。

我们只知道，如果你要选择某个网站上传、放映和分享评价一个影片，那么YouTube肯定是最好的，可引爆它的导火线什么时候才会点燃呢？

那是在2005年秋天，幸运的我一个星期前刚刚去租用了新的服务器。说起来，这次我的幸运还和我的懒脾气有关。以前，我每次总是只租用几台服务器，比如4台，最多也就8台，然后把它们统一安装配置好。可这次我不想再只租用几台了，我当时想，如果多买一点，那么就可以一次性地把它们安装完。最后，我决定"省事省时间"，一下子租下20台，使我们服务器的总量达到了40台。

而这些服务器刚刚安装到位之后，令YouTube走红网络的两个视频竟然相继出现。我的运气真的很好，那时候，YouTube的服务器是足够的，网站没有宕机，没有崩溃，以我们能做到的最好的水平，迎接了源源不断的观众。从此以后，网民们谈起上网看视频就都会提到YouTube，"那个是放映视频最好的网站"，他们说。

YouTube上首个被播放百万次的视频是2005年9月出现的，那是巴西球星罗纳尔·迪尼奥为运动品牌Nike做的广告"Touch of Gold"。有些摇晃的镜头，纪录片式的写实风格，让这片子显得非常的"不广告"，非常的"YouTube"，拍得就像是你走到训练场，碰巧看到小罗练习球技，碰巧看到他换上一双Nike的球鞋，碰巧看到他练习射门，而在华丽颠球数次之后，小罗大力射门，从远处接连精准打中球门横杆，4次！

"这是真的还是假的？神了！"我们的工程师也在邮件中相互询问，他们的家人也在相互询问，团队里所有人都在竞相传看这个录影。我对查德欢呼说："告诉我，等待爆发的日子终于要过去了！这就是YouTube的转折点！我们去喝两杯！"

在广告界看来，"Touch of Gold"成为互联网视频营销和病毒视频营销的一个经典案例。当然，超级球星罗纳尔·迪尼奥的广告的确是Nike公司自己上传的。实际上，为了洽谈YouTube是否合适播放这则广告，我和查德在当时还曾专门飞去Nike公司在俄勒冈的总部。Nike希望这片子"平易近人"，为此他们自己还注册了一个用户，取了个很普通的名字，以他的名义把视频放上去。Nike不想让别人觉得这是有意识的推销。

但后来人们的反应证明，大家并不介意这是否是一则广告，所有人都被视频神奇的内容吸引。Nike设计的亦真亦假的广告内容加上YouTube快速传播的特点创造了奇迹。越是有争议，你越想给朋友们看，YouTube让企业的广告和营销找到了新的突破口。

Nike后来也成为非常善于使用YouTube平台的一家公司。在2010年世界杯的时候，他们为此制作了广告大片《Write The Future》（《踢出

传奇》），这部耗资巨大的广告片由电影《21克》《巴别塔》的导演亚利桑德罗·冈萨雷斯·伊纳里多执导，大牌球星云集，在短短3分钟里戏剧化地放大了90分钟赛事中每一次触球时刻的震撼力：一个传球、一个铲球或是一个自由球都可能粉碎晋级世界杯冠军赛的梦想，但同样也有可能扭转乾坤、一球成名，写下自己的未来。这些可爱梦想的镜头在触球的一瞬间不断闪回，比如英国球星鲁尼的获封爵士的场景，葡萄牙球星C罗出现在动画片《辛普森一家》中的动漫形象，想象力令人惊叹叫绝。

这部片子在2010年5月22日通过电视屏幕首播，但Nike官方早于5月17日就把此广告放在了YouTube上，此后播放量直线上升，直至超过2000万。我想Nike真的是一家很懂YouTube的公司。

另一个令人们疯狂的视频则来自《星期六夜现场》。它是NBC（美国全国广播公司）旗下的一个节目，走娱乐喜剧路线，包括商业广告的滑稽模仿、现场乐队表演、明星嘉宾访谈等内容。近30年的播放史帮助它积累了众多观众，从这个节目中还走出了多位喜剧明星，包括蒂娜·菲、艾米·波勒、吉米·法伦等。这个节目又有“美国喜剧明星的摇篮”“美国流行文化的缩影”等美誉。流行的美剧《我为喜剧狂》正是以《星期六夜现场》的幕后故事为蓝本来编剧的。

而在2005年12月，这档开播于1975年的老牌节目在YouTube上再次爆发。“快来看啊，Steve，人们又挤进YouTube了，他们太疯狂了。”还记得当时查德这样提醒我。

我点开视频，看到《星期六夜现场》中的一段音乐短片《慵懒星期天》，两个小子用说唱的方式一问一答“喊”着讲电话：“慵懒的星期天，睡到傍晚才起来，打电话给帕内尔，看看他在干吗。”“你想的跟我一样？”“去看《纳尼亚传奇》！”“可我肚子饿得像被胶带缠住了！”“我最爱纸杯蛋糕！”他们将日常生活的所有对话都“说唱”了出来，节奏明快，个性张扬。这段影片的点击量最终冲上了500万次。

我得承认，这节目不是我喜欢的类型（我向来喜欢看宠物的搞怪视频或者孩子们的可爱动作），可是，正是这个节目让YouTube成了公众话题。更多的人意识到，访问YouTube不再是某些互联网潮人的新玩法，一个很简单的道理是，如果你错过了电视里的节目，那么在网上随时都可以补看回来，而且方法十分简单，还可以评论，还可以发送给朋友，或者贴到自己的个人博客和社交网站上。

可是，即使是意识到YouTube将给人们的生活带来巨大改变，我和查德，我们当时的感觉却不仅仅是激动或者兴奋，我们甚至不想主动去传播这件事，看着潮水一般涌进网站的人群，我突然感到很恐惧。“我

们必须稳住'避风港'，"我对查德说，"我们不能犯错。"

所谓"避风港"，是国际上通行的互联网版权纠纷处理原则。它意味着，如果网站只提供内容展示空间，并不制作内容，那么在被告知侵权后网站自动删除内容即可免责，否则就被视为侵权。而在美国，如果被法院判决为侵权，我们刚刚起步的YouTube毫无疑问将跌进深渊。

因此，也许和很多人的想象不同，在《慵懒星期天》引发观看热潮之后，我和查德做的第一件事是给NBC公司打电话。"你好，我们的网站上出现了《星期六夜现场》中的一段视频《慵懒星期天》，它的版权属于哪个部门呢？""这个，我们需要调查一下。"接电话的法务人员说。后来，我们才得知，那其实也是NBC第一次遇到大规模的互联网"转载"事件。实际上，NBC对待此事也十分认真，他们用了近3个月的时间，终于将节目的版权归属理得很清楚，然后通知YouTube将《慵懒星期天》下线。

可以这么说，和NBC的沟通并没有影响《慵懒星期天》的火暴，但是它却让我心中更加诚惶诚恐，因为在此之前，我并没有意识到YouTube有这样强大的影响力。

2006年的《时代周刊》形容说，YouTube逐渐就变成了视频行业里的"沃尔玛"：它拥有所有类别的视频，你只要来看就行了。想要看看米凯亚·巴瑞辛尼科夫在1977年时所演的吉赛尔吗？8月有个叫goldenidol的用户就下载了这个视频。想要看可爱的婴儿吗？有这么一段长1分40秒的短片，坐在婴儿椅上的小婴儿，听到"叮""咚"的声音，就不由自主地"哇哈哈"大笑，叮咚声不断，他就从头笑到尾。大家把这个影片在YouTube的网址，传送给好友时，写着："愿你也同样快乐。"

我们本来是不知道YouTube是用来干什么的，一开始人们上传的也都是一些宠物啊搞笑类的视频，在小圈子里分享。可是，我们逐渐发现了很多想要对整个世界展示自己的用户，或者企业，或者政治家，是用户自己把YouTube定义为了全民化的新媒体。

实际上，从2006年开始，你发现好多政治家和政府都出现在这个网站上。在2008～2010年，美国所有的政治家几乎都必须在YouTube上建立个人的频道。不过，对于我个人来说，这些政治家的演说并不是最让我感兴趣的内容。我喜欢看那些对生活能产生作用的片子，比如，YouTube上的一个视频竟然帮助警方找到了杀人犯。谁会知道这些不过几分钟的短视频正在改变世界呢？

9　三人创业公司不会长久

人们说，硅谷创始团队有一个魔咒，这个魔咒说“三人创业公司不会长久”，YouTube也没有打破这个魔咒。

“不，我认为视频播放平台这个点子现在看起来并不是很成熟。”我们的前任老板、原PayPal公司的首席执行官兼创始人蒂尔说。他后来自己有了一个投资公司，在评判互联网创业项目上可算得上是经验丰富。“一个更私人一点的圈子会不会更好一些？”蒂尔的建议让我们三个人面面相觑。他说“人们可以用这个平台，用视频来跟朋友交流”，可这个设想刚刚被我们否定掉。

“但无论如何，恭喜你们，创业开始了。这是你们自己的公司，相信我，你们会很享受，”蒂尔以一个过来人的口气说，“现在告诉我，你们谁是公司的首席执行官？”

对啊，可是，谁是首席执行官？

想到这个问题真是令人又兴奋又有点尴尬，我们只是凑在一起做出了个产品，但在出来寻找投资之前，还从来没想过谁领头的问题。蒂尔的提问提醒我们，这三个人不再是一个产品小组，而是，也必须是，一个真正的公司。

在回硅谷的路上，我们三个人并没有像往常那样开玩笑，“合伙者”的自我定位就因为这么一句话而改变了。“创始人”的新身份刺激着我们。“创始人”，就意味着我们有可能开始一件谈得上伟大的事情并且成为其主导者，似乎有那么一点权力的味道，可对我来说其实很陌生。

查德开车在路上疾驰，我想着自己要不要先说出口。在三个人当中，我和贾德分担开发工程师的工作，查德一直负责网站和产品设计，公司的名字也是他取的，所以，查德是首席执行官应当是无可争议的，而且，反正查德也没法担任首席技术官，那么谁来做首席技术官，人选只能在我和贾德之间产生，我还是挺希望自己能胜任的。

为了网站的开发，搭建技术架构，用最少的带宽支持最多的影片播放，我用尽了心力，可以连续工作30小时，可以用一个人的信用卡支持公司全部技术开支，以及实现了当时行业内使用服务器最高的性价比，这应该算是合格的首席技术官了吧。可是，我要不要说出我的要求？如果说了，贾德又会怎么反应？我们才只有三个人而已，如此单纯的合作关系，我一点都不想改变它，可是它又必须改变。

“我的意见是，查德，你当然应该是首席执行官，而Steve，你也是非常合格的首席技术官。”没想到最早表态、打破僵局的竟然是贾德！

但这并不是让我最为吃惊的答案，接下来，贾德说出了他的决定：“我准备回学校去，我想去读个博士。”

“别开玩笑了！你要回学校？在这时候？”我和查德几乎是同时提出疑问。那时候，确定方向不久的YouTube刚刚开启发展的引擎，用户数和视频数已经开始跳跃，但大量的员工招聘还没有启动。我们缺人，我们没人，我们不能承受少一个人！这有点像是，在我们的背后刺上了一刀。

贾德的决定驱散了我之前所有的胡思乱想，谁当首席技术官不再重要，在公司缺人、项目可能停滞的前提下，想这些还有什么意义。

接下来的几个星期，我和查德用了很多时间去劝说贾德回心转意。“博士什么时候都可以读，我连学士学位都没拿到，查德也没有毕业，这又有什么关系？难道手里这个项目不是最重要的吗？”“可是Steve，对不起，我真的已经想好了，我得走。”贾德说。“斯坦福大学是允许研究生推迟一个学期就读的，而你只需要再在YouTube干6个月的全职工作，就6个月，这不会让你失去在斯坦福的机会！”“可是Steve，对不起，我真的已经想好了，我得走。”贾德总是一次次谢绝我们的挽留。

并且他还提出了更加让人气闷的要求，贾德要求保留他的股份，可当时我们连第一轮融资都还没有拿到，公司的发展才刚起步。“其实我回学校去也不耽误什么的，”他对我说，“查德对公司贡献了设计和管理，Steve，你贡献了你的技术实力，而我贡献了我的想法，所以，即使我回到学校去，我还是可以把那些想法E-mail给你们。”

这个说法听上去好像是说，贾德预备用他的想法入股。

我想要反驳，但性格却使让我说不出口，贾德，如果按照你的想法，那么YouTube会变成一个前景未知的约会网站，我们不知道要到哪里去找融资。

贾德的突然袭击使我们感到措手不及，因为我们几个创始人之前从没有想到过，如果合伙人中有一个提前退出，那么他的股份应该怎么办。

一直到现在，我都不太明白贾德为什么急着离开，也许他并不太喜欢不分昼夜都在工作的创业状态。还记得有一次，我们分头做产品的功能开发，可是等了一个星期之后，贾德的部分却迟迟没有上交。我给他打电话询问，他总有各种说法，“我的手受伤了”“我可能病了”“我要回明尼苏达去看父母”，而这也让我感觉有点奇怪，因为假如你的心真正集中在这个项目里的话，你可能没有这么多的时间去想别的事情。

有一次，已经到了项目进展的最后期限，贾德还在跟我说：“Steve，今晚我实在交不了作业，我有一个非常重要的约会，谢谢你理解我。”那天，我结束了又一个“20小时”的工作周期，和一位投资机构的

朋友约在城里的一家酒吧聊天，可是刚刚进门，我却一眼看到贾德正坐在同一家酒吧里，一个人，喝着酒，忙着他所说的重要约会。我当时真想掉头就走。

也许，贾德和我之间总有些没法沟通的东西，不像我和查德。

创业之初，查德刚刚当上父亲，他也有一个固定的原则，就是每天晚上6～8点他都一定要陪孩子去玩和洗澡。于是，我和查德决定在每天晚上的9～10点一定会通个话，讲讲今天进展怎么样，然后大家接着工作。有意思的是，如果我看到他很晚还在工作，并且发了工作邮件给我的话，我会工作得再晚一点，再发一个邮件给他，然后他又会工作得更晚一点，又发一封邮件给我。

我和查德的信任关系是建立在这种互相比拼似的工作状态，以及不想坐享其成的心理之上，而且我们都不愿意自己是少干活的那个人，不想让别人觉得不公平。在这方面，我们特别相似，这种状态逐渐地形成了合伙人之间相互支持的关系。

而且，从擅长的专业上看，我和查德又太互补了。查德当然很擅长设计，但他也很擅长管理、市场开拓，而我的长项是技术，所以在这几方面我们完全没有什么可以起争执的地方，只要相信对方就好。同时，我们俩又有一个存在交叉的方面，就是在产品的思路上，我们各自有想法，所以，有时候难免会争执，可这是很健康的争执，就像是随时都有人可以商量。

也因此，当贾德最后决定离开的时候，我们其实也有点松了一口气，觉得从某方面来说这也是一件好事，因为他跟我们两个太不像了。如果这种不像再持续下去，这不光对我们不公平，对新进入公司的员工也不公平，尤其当这第三个合伙人还照样拥有很多股权的时候，让我们的员工怎么想呢？

人们说，硅谷创始团队有一个魔咒，这个魔咒说“三人创业公司不会长久”，YouTube也没有打破这个魔咒。

贾德最终还是走了，带着他的股份。

后来，在YouTube完成第一轮融资，并且给新加入的员工分发期权的时候，相比我和查德，董事会更多地减少了贾德所持有的股份，这也让他很气愤。偶尔的，贾德也曾经回来公司看过两三次，而我经常想跟他说，不公平啊，你看看我们的员工，每个人每周都工作100小时，而你，你也许1个月才工作1小时。

当然，YouTube最后是成功了。这个成功多少抵消了我们的不愉快，而且，我们也尽力减少了贾德的股份。我只能告诉自己说，对待这件事，真的只能乐观一点。

电影《社交网络》曾经讲述过Facebook创始人团队的裂痕，电影展示的画面无奈而冷酷。首席执行官马克·扎克伯格在学校时的合伙创业者爱德华多，因为被减少了股份，曾经怒闯新办公室，把马克的电脑重重砸向地面。我不能证实这个故事的真实性，但相对来说，贾德远没有这么愤怒，他只是找了一位律师和我们联系，但那都是在YouTube和Google的谈判过程中，而YouTube的股权结构在第一轮融资之后其实就已经改变了，所以这位律师其实起不到太大作用。我还记得在和Google商议谈判细节的时间紧张的会议过程中，这位律师每次都到场，他要确保文件中所有提到YouTube创始人的地方，还有所有公关资料中提到YouTube创始人的地方，全都得出现贾德的名字。

2006年11月，YouTube正式宣布出售给Google，后来公布的文件显示了这场拉锯战的结果。到出售时，我和查德分别持有17％和19％的股份，而贾德则持有4％左右的股份。

在回到斯坦福之后，贾德创办了自己的投资基金，主要支持大学生校园创业计划，他也常常以YouTube创始人的身份在学校里演讲。算起来，我已经有五六年没有见到他了。我也一直没有机会去问一问这位曾经的合作者，YouTube对于他来说，到底算是什么。

10　红杉决定投资我们

我们没有商业计划书，没有制作漂亮的PPT演示稿，我们甚至不知道网站该怎么赚钱，只是给这些硅谷投资家们看了我们的用户数、视频数和视频播放数，他们就决定投钱，这些数字的跳跃让红杉根本不用考虑其他。我想这可能是因为，YouTube是当时功能最完备、最易用、运行最顺畅的视频网站，它没有对手。

很多人要一二十年才能做到的事情，我们只用了一年多就做到了，太幸运了。那个算命先生还说我不会有福气，看来这种东西不能相信。

到了2005年夏天，YouTube的视频数和用户数都开始跳跃，员工也逐渐增加的时候，我们着手下一件事——寻找融资。

现在，有的创业者喜欢在自己有创意之后，就立即去找投资人谈合作，但我不是这样想的。事实上，我们一开始主要是见投资圈里的朋友，目的是寻求私人建议，等到YouTube的业务模式已经成熟了，用户量也开始上涨的时候，我们才正式地寻找投资。等到那时，别人即使知道了我们的创意，再要复制一个也很难了。

PayPal的旧同事们是我们首先去询问的对象，我们首先去找了PayPal的联合创始人和首任首席执行官彼得·蒂尔。在PayPal卖给eBay之后，他抽身而出，成立了自己的投资公司。当时，这家投资公司的办公室就在旧金山的环美金字塔中心，那高楼模拟金字塔的形状，高耸入云，是旧

金山最高的摩天大楼，在街景中看来也极为明显。这是YouTube寻找融资的首站。

“你说，YouTube的估值能到多少呢？”我问查德，“你知道吗，其实我在想，如果YouTube能让我赚到1000万美元，那么我就可以不工作了，即使是我把这些钱放在银行存起来，每年还有不少利息呢。”我得承认，这个设想是个半开玩笑又半认真的说法。在创业之初，真没人知道以后公司会怎样。

不过，也因为我曾经说过这样的话，这个设想最后变成了查德常常提起的一个笑话。以至于在多年之后，在YouTube成功出售给Google之后，在我们离开Google开始新的创业征程，在我们自己都成了别人的投资人之后，查德还常常拿这个笑话来笑我：“Steve，还记得当初那1000万美元吗，现在你可是赚了不少呢。”

但在当初，我们对公司的前景并无把握。

对彼得·蒂尔的拜访其实更像是一种讨教。我们问及一个初创公司应当如何启动，如何找到人才，以及他如何看待我们的创业方向。不过，蒂尔始终认为视频播放平台这个点子现在看起来并不是很成熟，他给了我们一些建议，也给了提醒。他认为小圈子范围内的视频分享更好一些，“就像图片分享网站Picasa一样，你需要密码才能够使用”。不过，据说多年之后，蒂尔曾对人讲起，他最大的一个后悔就是当年没有投资YouTube。

在同一个时期，我们也去拜访了PayPal的另一位创始人麦克斯·拉夫琴。当时，拉夫琴已经成了硅谷一带小有名气的投资人，他已经投资了幻灯片网站Slide和点评网站Yelp……

我们向拉夫琴请教了很多技术问题，比如，应该使用什么样的服务器，技术架构怎样搭建能够既节省成本又提高效率。但在这一次半请教半聊天的访问中，我们并没有提出融资的问题，因为我们了解行规。

拉夫琴已经是硅谷的传奇人物，他创立PayPal的故事让年轻人相信有所谓“硅谷梦”的存在。他们一批批来到硅谷创业，甚至放弃学业，就和我跟查德的过去一样。拉夫琴有很高的声望，在投资方面他也名声在外——圈子里的人都知道他做天使投资的规矩，通常他出资100万美元，就要占到一家初创公司40％的股份。当时，我和查德都觉得这实在有点狠，因此，尽管YouTube当时很缺钱，我们还是没向拉夫琴开口。

选择来自个人的天使投资还是直接从机构拿首轮融资呢？

如果是选择来自“天使”的投资，看上去十分方便，“天使”们通常对初创企业没什么要求，但他们要价颇高。而如果去寻找机构投资，你就必须承受各种条款，就像红杉后来给YouTube提出的要求，包括他们要

安排几人进入你的董事会，必须他们同意你才可以卖掉公司，甚至你如果要出售公司，价格不能低于1亿美元。

在天使投资方面，我们有个大大的方便之处，即查德的岳父，鼎鼎大名的吉姆·克拉克愿意为我们提供资金。

吉姆·克拉克在1982年就成立了硅图公司，它成了当时世界上最著名的计算机工作站制造商，帮助好莱坞电影人实现了唯美逼真的三维动画的梦想；1994年，克拉克又投身互联网行业，跟马克·安德森合作成立了马赛克通信集团，也就是后来“网景”的前身，网景是全球第一个上市的网络公司，一夜之间市值竟达到20亿美元。也因为推动这款浏览器挑战微软IE浏览器，克拉克在很长时间内都被看成是“唯一敢和比尔·盖茨叫板的人”。在网景上市之前，克拉克又开始新的创业，他创办了个人病历和账单信息的系统“永健”。可以说，吉姆·克拉克是一个超级创业者，他曾经创办过三家市值在10亿美元以上的公司。

可是，即使有这个巨大的优势，我们最终还是选择了风险投资机构。

当时，我们的选择主要是考虑到机构投资者通常在各方面的人脉和资源都比较广，对企业的帮助很多，而且，即使你最终想要卖掉公司，他们还能帮你寻找买家，此后的经历也证明了我们的判断。

最后，当我的信用卡因为每个月激增的带宽费用而差点爆掉的时候，我们找到了红杉资本。

硅谷有很多风险投资机构，多得让它们占了满满的一条“沙丘路”。这条路容纳了20多家知名的风险投资公司，在纳斯达克上市的科技公司至少有一半是由这条街上的风险投资公司投资的。因此，这条路也被称为“西海岸华尔街”。

在2005年，我和查德的老朋友，原PayPal公司首席财务官鲁洛夫·博塔已经加入了著名的红杉资本（Sequoia Capital），他向红杉介绍了YouTube的项目。而能够得到红杉的青睐，对我们来说也绝对是一件令人兴奋的事情。在硅谷有一个投资传统大家心知肚明，就是如果哪家初创公司被红杉投资了，估值都会比找别家投资机构要高很多。

Sequoia是加州的一种红杉树，这种红杉树可以高达100米，直径8米，寿命长达2200年。1972年，投资家唐纳德·凡伦汀（Don Valentine）在硅谷创立了一家风险投资公司，以加州特有的红杉树命名，即Sequoia Capital。在中国，人们称这家公司为红杉风险投资。

红杉风投是迄今为止最大、最成功的风险投资公司。它投资成功的公司占整个纳斯达克上市公司市值的1/10以上，包括苹果公司、Google公司、思科公司、甲骨文公司、Yahoo（雅虎）公司、网景公司等IT巨

头和知名公司。它在美国、中国、印度和以色列有大约50名合伙人，包括公司的创始人凡伦汀和因为成功投资Google而被称为“风投之王”的迈克·莫里兹（Michael Moritz）。

一般来说，要想赢得红杉的投资，创业者们要做很多功课。他们必须拿出精美的PPT，再用抑扬顿挫、蛊惑人心的语气描述自己网站的人气有多么高，商业模式有多么完整，前景有多么明朗。而我们没有商业计划书，没有制作漂亮的PPT演示稿，我们甚至不知道网站该怎么赚钱，只是给这些硅谷投资家们看了我们的用户数、视频数和视频播放数，他们就决定投钱，这些数字的跳跃让红杉根本不用考虑其他。我想这可能是因为，YouTube是当时功能最完备、最易用、运行最顺畅的视频网站，它没有对手。

在第一次见完红杉的人之后，合伙人之一的迈克·莫里兹打来电话。他说：“小伙子们，我们很喜欢你们的介绍，能不能再来一次。”当时，红杉资本一共有12个合伙人，第一次，我们只见到了四个，而很多创业者的经验也告诉我们，如果他们想要再见你一次，就很可能有第三次，如果见了三次，就算是见过了全部合伙人，那么这个投资就算是基本敲定了。

迈克·莫里兹的电话也让我和查德激动起来，和这些资深的投资家接触，感觉就好像你真正触及了硅谷最深处的某些东西。

莫里兹是硅谷炙手可热的投资人之一，他在1986年就加入了红杉公司，之后投资了雅虎、PayPal、Google、苹果和思科等公司，他也是Google董事会成员。因为对Google的投资，莫里兹曾连续两年在《福布斯》颁布的“点石成金名单”中获得“顶级交易商”的称号。而在YouTube之后，莫里兹继续挖掘新目标，这两年他的投资名单中又新增加了网上鞋城Zappos。莫里兹始终走在互联网投资领域的最前面，被形容为“总能投出别人投不出的项目”。

2005年11月，YouTube拿到了来自红杉资本的第一轮投资——350万美元。这件事最直接的意义，就是拯救了我快要刷爆的信用卡。“我的财务终于得救了，”我跟查德说，“我不用再担心一边供房一边租用服务器的生活了，而且现在我们终于可以去买属于YouTube自己的服务器了。”

拿到融资给人的第一感觉是：自由了！我们做事不用再畏首畏尾了！

红杉还为我们提供了临时办公室，在这间仅有四个工位和一个小会议室的办公室里，YouTube开了有史以来第一次的董事会。

YouTube董事会有4个成员，包括来自思科公司的托尼·贝茨、红杉的

鲁洛夫·博塔，另外就是我和查德。但还有两位人士以顾问的身份参加我们的董事会议，其中一位是来自威尔逊·松西尼公司的法务专家，还有一位则是在硅谷极有声望的投资人，当时已经76岁、导师级的硅谷前辈皮埃尔·拉蒙德（Pierre Lamond）。

拉蒙德在1981年时加入了红杉基金，是红杉的第一代投资者。1981年，当他开始做投资人的时候我不过才3岁。

拉蒙德同时也是“美国半导体”公司的创始人。这家公司成立于1967年，在它之后，芯片商Intel以及AMD才相继成立，而创办这三家公司的创始人，就包括诺伊斯、摩尔、斯波克和拉蒙德。值得记住的是，他们都来自同一家公司，成立于1955年的“仙童半导体”，这家公司发明了集成电路技术和摩尔定律，而这几位创始人又被合称为“肖克利八杰”。

以上这段和芯片行业有关的历史是“硅谷”诞生之初不能被忘记的故事，也是硅谷为什么跟“硅”扯上关系的由来。

拉蒙德是经历了硅谷历史的前辈，他待在这里的时间都快有50年了。27岁的我就是要跟这样的元老共事，我和查德的年纪加起来都没他大。

我们心里的感觉当然是有些忐忑的，于是，我和查德决定每天都给拉蒙德写一封电子邮件，首先是随时汇报网站功能开发和用户数增长的进展，另外也请教他关于公司管理的问题。后来，拉蒙德在接受媒体采访时曾把我们的这种做法形容为“硅谷天才中非常难得的品质”，我们的虚心求教让他挺高兴的。

但我们仍然还是紧张，尤其是每次开董事会的时候。我和查德的紧张自不必说，我们是硅谷“小辈”，又是公司负责人，对待每一个产品数字和财务数字都特别上心，生怕被投资人挑战。可同时，鲁洛夫也有点紧张，他那时进入红杉不久，拉蒙德算得上是他的老师，鲁洛夫精心准备每一个问题，希望能像前辈投资人一样，把问题都问到点上。这样小心翼翼的会议氛围让与会者最终形成了一个习惯，那就是，除了拉蒙德之外，所有人在说话之前，都会不由自主地看一眼这位硅谷前辈，选择他表情平静的时候陈述自己负责的内容。在说完之后，大家又会看他一眼，猜测拉蒙德会有什么反应。而拉蒙德坐在那里，银发满头，目光锐利，坚挺的鼻子看上去颇为严肃。

董事会的会议通常持续3小时左右。YouTube的董事会一般一开始都是汇报产品和技术研发的进展，然后是商务拓展和财务数字的部分，而讨论一般都集中在财务和法务上。有经验的拉蒙德在听完每一段汇报之后，几乎马上就能知道哪些项目是需要专心做的，哪些是我们还欠缺的。

相对来说，我负责的部分算得上轻松。我对网站的产品负责，通常我在董事会上总是第一个发言，“用户数又翻番了，”我说，“播放次数也是，我们开发了一些新功能。”说完后，我抬头看看拉蒙德，他表情平静。我才能舒一口气。有时候我也会看看查德，并且有点得意地等着看他的紧张。

查德汇报的部分不得不涉及网站的商业模式。我们准备开始在YouTube首页上开辟广告位，但仅限那一个位置。我们不知道什么时候才能赚钱，这会不会让红杉不满意？

但事实证明，在赢利这件事上，红杉有足够的耐心，他们没有催促过YouTube。当时，YouTube最常见的广告不过只是出现在首页右上方，而YouTube对于大规模的广告投放也一直非常小心。

在美国，互联网上的版权传播受到《数字千年版权法》的保护，这部法案于1998年颁布。根据它的描述，如果版权所有人通知要求撤下某材料，网站必须照办；如果版权声言人没有起诉，并且如果张贴材料的用户证明其材料没有侵犯版权，则可将内容恢复。

这意味着，你可以先允许视频内容出现在网站上，一旦确认其是盗版内容就需要立即删除，但它同时意味着，当一个内容版权不清的时候，我们也不敢用它来赢利，比如在内容页面安排广告。事实上，由于不敢放开网站赚钱变现的尺度，YouTube在很长一段时间内对服务器和带宽方面的花费都十分谨慎。

而很多次，拉蒙德在听过我们的报告之后常常这样评论，“花钱别这么小心，”他说，“按你们说的增长速度，是不是又该买服务器了，该买就去买。”有时候，他也会指出我们的不专业：“怎么能没个首席财务官？你们可都不是专职财务的人。”

在这之后，YouTube才着手从雅虎聘请了第一位首席财务官，吉尔顿·余，他来自韩国，毕业于斯坦福大学，又在哈佛商学院取得了MBA的学位。吉尔顿承担了我们后来在出售YouTube过程中繁杂的财务工作。他在YouTube一直工作到2007年，同时还担任红杉资本的合伙人。后来，吉尔顿去了Facebook担任首席财务官一职，但到了2009年，他又离开了Facebook。此后，吉尔顿在旧金山成为一家风险投资机构的合伙人。



第5章　选择Google：我们需要大公司的帮助

最后为什么选择了Google呢？最重要的原因是它的工程师文化。当时，在YouTube工作的雇员80％都是工程师。大家都认为，工程师在Google是最受尊重的群体，接下来是产品人员，然后才是市场和商务人员，而且，Google雇用了那么多聪明的人。可以说，当时YouTube的雇员对于Google几乎是崇拜了。

1　我的困惑：要把YouTube卖给雅虎吗？

后来，也有人问起我，如果当时雅虎的首席执行官是杨致远，一切还在这个创始人的控制当中，我和查德会不会决定将公司出售给雅虎。我回答说，这简直太有可能了！想想看，当然这其实是个疯狂的设想，如果YouTube最后被雅虎收入囊中，Google在视频内容领域将被动落后，雅虎将在内容上打个翻身仗，几大互联网公司的竞争格局都有可能被改写！哦，查德，我们做了多么有意思的决定？！

直到现在，常有人拿Facebook的成就跟我开玩笑。他们会说："Steve，要是你当初不卖掉YouTube，它的估值也会直线上升，比你们卖给Google时还要多，看看Facebook。""噢，你们别再提Facebook了，再提我该后悔了。"我有时也会这样开玩笑地去回应。但当时的情况是，大家都同意把公司卖掉，因为所有人都已经精疲力尽了，我们每个人每个星期都要工作超过100小时，相当于每天工作超过14小时！

另外，有几件事情单靠我们这个小团队已经无法完成，比如我们想做支持各种手机和无线网络的视频服务，比如我们想让YouTube在各个不同的国家上线，在亚洲、在欧洲，这需要将网站翻译成不同国家的语言，再按照当地人的喜好做内容的编排和选择，每个地方的热门视频都是不同的！

更重要的是，高速成长的YouTube急需强大的数据中心，我们需要越来越多的带宽和服务器。

我们需要大公司的帮助，这是实情。其实，在公司被出售很久之后，我也曾经问过YouTube的元老级工程师们，"你们有没有因为出售而后悔过"，只有一个人表示了不满。这和我想象的差不多。

我们最后还是决定出售公司，投资人开始帮我们联系有购买意向的公司，毫无疑问，它们是业内富有且影响力超大的公司，雅虎和Google都在其中。在2006年，我们两个无名小子即将把一年前还名不见经传的小网站交给这两家巨无霸中的一家。

如果是你，你会选谁？

我和查德决定，要先见一见它们的高管。在会面之前，投资团队已经帮我们谈了个大致的价格。事实上，我们的投资人红杉资本不太想让我们卖掉YouTube，想让它再长大一点，但他们并未给我们施加太多压力，明确表态说一切以我们团队的决定为主。其实，会面中我们压根儿就没谈钱，两个穷小子，就要见到硅谷身家亿万的名人们，我其实很紧张。

但即使再紧张，开个玩笑的心情还是有的，"在丹尼斯餐厅怎么样？"查德问。"简直太棒了！"我说。

丹尼斯餐厅是一家24小时营业的快餐店。在那里20美元可以让你吃到撑，因为他们总是提供一大盘食物，但往往食之无味，坐椅也被安排得挺紧张的。丹尼斯餐厅通常会有典型的美式的红色和绿色的大色调反差的墙壁，在那里吃饭和待到深夜的学生们不少，来来回回的蓝领也很多，挺热闹的。总而言之，丹尼斯餐厅可不像是硅谷宁静的咖啡馆，从来没有硅谷风投或者是高端人士会在那里谈生意。想象一下，和互联网大佬们在这样的地方见面，这充满反差的设想让我们俩兴奋不已，而且，在这样的地方，那些高端人士也不太容易被人认出来。

我们约在硅谷小城红杉市的一家丹尼斯餐厅，时间是早上8点。那天是个星期一，我和查德早早到了，就在那里，我们等来了雅虎首席执行官特里·塞梅尔（Terry Semel）和杨致远。而当时我们还不知道，就在一天之后，我们将在同样的座位迎接Google首席执行官埃里克·施密特（Eric Emerson Schmidt）和Google高级副总裁、公司发展兼首席法律顾问大卫·德拉蒙德（David Drummond）。

那是我第一次见到杨致远。在这不久之后，确切地说，是在YouTube出售给Google之后，中国台湾媒体提到台湾留美IT人物的时候，总会骄傲地说："我们有杨致远、李开复和陈士骏。"但这句话当时离我实在过于遥远。

杨致远早已经是硅谷远近闻名的"大人物"，我在上大学时他的网站雅虎已经风靡全美，而YouTube虽然成长很快，在当时也仍然是家小公司，这种反差使得我第一次见到杨致远时心情复杂。我们都来自中国台湾，都在父母的要求下学中文，我们一开始都是开发工程师，都创立了自己的网站，都是和两个合作者共同创业。因为相似的背景，我总觉得我们之间天然就有着某种亲切感。我其实很想跟他交谈，只是，当时作为无名小卒的我实在是有些紧张。

而且，这还是我和查德第一次跟别的公司谈到出售，而这些大公司的大人物却总是有很多时间去见创业者。对于这种半聊天半试探的谈判，他们比我们有经验得多。

我和查德选了进门左边第四个靠窗的座位，早早坐下等候。之前，我们还为穿什么衣服考虑了一番，和所有创业的年轻人一样，我们最常见的穿着就是T恤加上牛仔裤。后来为了见一些投资人，我特意买了几件"体面"衣服长期放在公司，它们包括一件自带领带的休闲衬衣，还有一件休闲西装。

我最后选了那件深色的休闲西装，因为那已经是我出席正式场合时的最正式的衣服了。而当我还在为说什么而紧张的时候，杨致远和特里

·塞梅尔已走了进来。他们也穿着休闲西装。“你们好。”他们俩说。我看见杨致远稍显羞涩地微笑了一下，就跟我想象中的一样。

由于投资团队先前已经做了足够多的功课，所以，所谓的对交易的讨论其实只是聊天而已，就好像交朋友，看看你和他们是不是一路人。

我们相互介绍、握手、微笑，我仍然感到紧张，以至于什么东西都没有点，就在那儿干坐着。“YouTube是一家很不错的公司，你们在这么短时间里能把它做得如此流行，这非常了不起。”特里·塞梅尔说。“我相信雅虎和YouTube有很多可以合作的地方，而且，雅虎也是一家很有趣的公司，相信你们都会喜欢的。”杨致远说。

他们谈到雅虎的优点，那时候，雅虎在音乐视频方面排名全美第一，和YouTube的合作前景非常令人乐观。他们有优秀的媒体人才，有来自好莱坞的推广经验，他们是时尚的，是天马行空的，而YouTube其实也是。

“是的，我们知道雅虎是非常优秀的公司，”我手握转着咖啡杯，小心地使用措辞，“我们两家公司在内容上如果进行合作，在视频内容上会非常强大。”糟糕，该怎么说下去呢，我仍然握紧咖啡杯。

我抬头看了看杨致远。他仍然带着点笑意地望着我们，鼓励我说下去，但他话其实不多，这带给我一种明确的信息，一种“工程师”的味道。我想，他正是那种你一看就知道他是“干什么出身”的人。

在我看来，这些天天写程序搞开发的工程师是有味道的，他们当中很多人最终成为优秀的管理者。而这些具有工程师背景的管理者又可以被分为两种，至少给我留下最深印象的有两种。有的人，比如杨致远，因为担任公司管理者，因此会多了些严肃的老板表情，目光里充满探寻和挑战；还有一种人则自始至终保持着纯粹的工程师本色，哪怕早已是大公司的首席执行官了，对新技术仍然全情投入，去亲自研发无人驾驶汽车，甚至保留自己的秘密科技领地，就跟个孩子一样。是的，我说的就是Google创始人拉里那样的人，那是我最羡慕的人。

而相比之下，特里的气质就完全不同，他让我感觉到一种非常强烈的目标感。“我丝毫不怀疑YouTube在各方面将有美好的前景，”他说，“你们觉得呢？”我认为他想知道雅虎对YouTube的投资什么时候可以看到效果，比如说，如果投资15亿美元购买，什么时候可以把利润赚回来，但我不知道，这是不是因为他的从业背景在我心里形成的“成见”。

在加盟雅虎之前，特里·塞梅尔曾在华纳兄弟公司工作了24年，担任公司董事长兼联合首席执行官。加盟华纳兄弟公司之前，特里曾担任沃尔特·迪斯尼公司娱乐分销部总裁，再之前曾担任哥伦比亚广播公司的

娱乐分销部总裁。这位职业经理人大部分的职业生涯都是在好莱坞度过的。

“他正是人们所说的好莱坞式经理人，”我心里想，“他应该很懂得广告销售。”而当时YouTube离赢利还很遥远，我们没有在广告收入上花什么心思，至于我个人，我甚至很讨厌所谓的“贴片广告”。

那时候，我正沉溺于一些细节的担心，比如，雅虎会不会让我们搬公司，会不会马上就开掉我和查德两个人，我们的高级经理会不会大换血，就像PayPal在出售给eBay之后发生的那样，而杨致远的回答都很尊重我们：“我们会给你们很多权限去做想要做的事情。”

后来，也有人问起我，如果当时雅虎的首席执行官是杨致远，一切还在这个创始人的控制当中，我和查德会不会决定将公司出售给雅虎。我回答说，这简直太有可能了！想想看，当然这其实是个疯狂的设想，如果YouTube最后被雅虎收入囊中，Google在视频内容领域将被动落后，雅虎将在内容上打个翻身仗，几大互联网公司的竞争格局都有可能被改写！哦，查德，我们做了多么有意思的决定？！

整个谈话也不过进行了30分钟，然后我们握手告别。那个时候，我和查德并不知道这个交易会朝哪个方向走。“还不错啊。”我对查德说。

还有件快乐的事和丹尼斯餐厅有关：将YouTube出售之后的第二年，我和查德应邀出席当年的一次全美科技盛会。当时，组委会要求我们每个演讲者都拍一段视频介绍自己。于是，我和查德特意回到丹尼斯餐厅，在当初和雅虎、Google见面的同一个位置做了个自我介绍。我们想，他们要是看到这一段视频一定会吃惊不已，也许会哈哈大笑。

但拍摄过程却有些出乎我们的意料，时过境迁，当时YouTube已经被认为是一家成功的网站，我们的拍摄行动竟然成了这家连锁餐厅的大事。餐饮公司首席市场官亲自出马，又是选位置又是调光线。“要在镜头中摆上我们新出的薯条吗？我保证它看上去更美味。”这位市场官先生说。他显然不会知道，当我们和这些站在互联网行业巅峰的人对话时，我其实紧张得连水都难得喝一口，更别说薯条了。

好多年之后，我和查德还做了一件和丹尼斯餐厅有关的事，在一个慈善拍卖活动中，我们提供了“和YouTube创始人在丹尼斯餐厅吃顿饭”作为拍品。最后，一个父亲用5000美元拍下了这个机会。他的儿子和儿子的同学跟我们吃了顿饭，这两个十八九岁的孩子也有自己的创业计划，想让我们帮着参考一下。“我想你们的故事一定很有趣吧！”那个男孩子问。

其实，我们对雅虎并非没有好感，应该说，好感还挺多。雅虎是一家媒体公司，而YouTube其实也是，雅虎的名字那么大胆地包含着“粗

鲁的人”的意思，很有点儿玩世不恭的味道。这非常特立独行，杨致远也因此被称为“酋长”。在我们看来，雅虎意味着活力、有趣、张扬和一点点的疯狂，这和我们的创业团队其实挺合拍的。

实际上，我差一点就选择了雅虎，在和杨致远见面之后的那天晚上，我很冲动地给他写了一封邮件：“Jerry（杨致远的英文名字），我们非常喜欢雅虎这家公司，我们相信如果YouTube跟雅虎合作，会获得非常好的前景。”当然，那时候我还没有同Google的埃里克·施密特会面，因此也没有预见到最终对Google的“倒戈”，现在回想起来，多半是亲近感让我写了这封信。

这封后来可以被形容为“尴尬”的邮件就这么发出了，后来杨致远回了一封邮件，简单地说，“希望能跟你合作”。但我们最后没有选择雅虎，而是选了他的竞争者Google。自那以后，我和杨致远一直联系不多。查德倒是和杨致远保持着联系，他们的孩子在同一所学校上学。

直到2007年，在美国华人精英组织“百人会”的聚会上，第一次“入会”的我再次碰到杨致远。“Steve，你还好吗？”他笑着打招呼。可在我心里却一直没忘了那封冲动的邮件，只觉得不好意思。

现在，我和杨致远已经成了非常好的朋友。他总是向我推荐优秀的高尔夫教练。我们还会热烈地讨论球场和球杆，可是，我总是忘不了27岁时的那封邮件。但杨致远却是个十分豁达的人，我相信他并没把这件事放在心上。他还常常在公开场合夸奖我：“几年前我开车时听到收音机报道，说一个来自中国台湾的年轻人，开了高科技公司，赚了很多钱。我心想，‘天哪，又在讲我了’，结果报道的是陈士骏。”

附：杨致远和陈士骏在2010年“百人会”上的“互访”记录

杨致远：你8岁就来到美国，对中西文化的冲击有什么感受？

陈士骏：来到美国时，在学校的8小时接触美国文化，当美国人；其余时间在家跟家人相处，都是中国文化。这样的安排蛮好的。现在我太太怀孕6个月（陈士骏稍后透露怀的是男孩），我即将当父亲，常想要如何教育孩子。小的时候应该还好，到了十几岁不知道该怎么教。

陈士骏：YouTube一开始成立时，没有想过会发展到规模这么大。一开始跟合伙人，只是想以新的方式，让彼此认识的人可以通过网络分享影音，没想到后来很多使用者彼此并不认识，就将他们的影音放上来给大家看，当时我们认识到，这可以当做很大的平台给大家使用。

杨致远：你当时是首席技术官，YouTube大量用到计算机主机和带宽，谈谈技术上如何进行？

陈士骏：一开始我用信用卡借钱，额度从每月2500美元，一路上升到7000美元、1.2万美元。每个月差不多都刷爆，那都是自己的钱，所以用钱很小心，必须找到很划算的交易。公司很小，做事比较灵活。为了省钱，我们也尽量以创新方式设计系统，增加额外的带宽，可以容

纳很大的流量，因此可以打败大公司。

杨致远：YouTube是你的第一个孩子，现在马上要有第二个孩子“Baby1.0”，有什么感想？
陈士骏：我上个星期才去上产前课程，自己快要有小孩了，对父母亲特别佩服。现在是信息爆炸时代，光是婴儿车就有好几百种，挑选过程令人相当头痛。
杨致远：创立公司我没什么可以指点你，但为人父我倒有经验要传授给你。你要记得，当老婆叫你去换尿布时，一定要弄得乱七八糟，到处屎尿，对你以后一定有好处。

刚到硅谷的时候我可不敢奢望还能跟杨致远成为好朋友，而现在我们常在一起交流育儿经，也互相邀请参加家庭聚会，杨致远非常尊重、喜爱和懂得中国传统文化，在他的家里装饰有不少中国传统的工艺品。还记得有一次，我去他家参加聚会，他一直指着那些工艺品对我说：“Steve，你来美国时年龄太小了，这里有一部分工艺品相信你是看不懂的。你还需要多学一些中国传统文化。”对他的这个评论，我十分汗颜，在心里默默地说，“其实我都看不懂”。

2　为什么是Google？

实际上，拉里正过着我最羡慕的生活，他们其实只做了一件事：研发最喜欢的技术，可是就做成了Google！而且，虽然已经拥有如此庞大的公司，但拉里还可以像个孩子一样保持自己的爱好，并且对此十分执著，Google甚至还在研发无人驾驶汽车！直到现在，在Google里面还保留有好多秘密项目。

星期二，我们将在同样的餐厅和Google的高管们见面，改变我决定的事情马上就要发生了。

但有趣的是，直到星期一晚上10点，我们才知道自己还要去见Google的人。

那是在见完杨致远和特里·塞梅尔之后，晚上，我们来到皮埃尔的家里召开紧急董事会，讨论是否要跟雅虎合作。这是个临时的会议，皮埃尔坚持在他的家里召开，这让会议显得私人和秘密。吃晚饭的时候，皮埃尔问到我们对雅虎有什么看法，他同时还提供了其他合作者的名单：“你们会考虑Google吗？或者微软？据我所知苹果对你们也挺感兴趣的。”

我和查德都想要跟Google接触一下，因为这个集中了大量优秀工程师的企业在我们眼中简直是标杆。而皮埃尔则回答说，“要见Google的人非常方便”，因为红杉跟Google的董事会太熟悉了，红杉的合伙人之一迈克·莫里兹同时也在Google董事会里。

在这个紧急董事会结束之后的第二天早上，我们就接到了Google的电话，说关于收购可以谈一谈。不到24小时，就在十几小时之内，红杉就让这一切发生，真不愧是硅谷第一风险投资机构。

第二天一早，Google首席执行官埃里克·施密特和负责并购业务的副总裁大卫·德拉蒙德就走进了同一家丹尼斯餐厅。他们还不知道，一天前，就在同样的餐厅，我们刚刚见完雅虎的决策者，想到这里我和查德有点小小的得意。

施密特说话很慢，脸上挂着招牌式的儒雅笑容，听到你的观点时会不住点头。在例行的彼此寒暄和互相“吹捧”一番之后，施密特说：“小伙子们，你们的工程师忙得都要崩溃了吧，有什么Google可以帮忙的？”

不知道是因为他清楚的逻辑、诚恳的态度或者其他什么原因，我一下子就对这个职业经理人产生了亲近感。一直到现在，我始终认为施密特是我见过的最优秀的首席执行官。如果没有他，Google这个充满天才和奇思怪想的公司一定不会运行得像现在这样顺畅。他不但要全权管理公司事务，更要在两个创始人（同样天才的创始人）之间实时权衡。（2011年，施密特职务改变，成了Google董事长，创始人之一的拉里·佩奇担任首席执行官，Google进入了新的发展时期。）

对于Google是否会收购YouTube，我那时并没有完全的自信，因为关于Google购买YouTube的原因我当时想得并不清楚。将YouTube出售的时候，我一心只想到我们缺什么，缺资金、缺服务器、缺带宽、缺人。

在施密特面前你很容易敞开心扉，他有一种独特的人格魅力。我和查德讲了我们的想法，我们需要将YouTube扩展到全球，我们想要在手机视频方面开拓业务，但是我们人手不够。施密特随即承诺Google将全力帮助我们，并且他提到，和以往所有被Google收购的公司不同，YouTube将保持极高的独立性。我们不必搬到山景城和Google总部的人员一起办公。我们的60多名雇员也不用走程序进行“二次面试”，以测试他们是否符合Google的天才标准。

“一切照旧，”施密特说，“除了你们想要改变的。”

这是一句让人十分宽心的话，实际上，当我作出决定出售公司之后，甚至还一度担心我和查德将被赶出管理层。“我想你们可以再跟拉里谈一谈。”施密特说。

于是，就在一天之后，我们又见到了Google的创始人拉里·佩奇。

这位传说中的Google创始人穿着T恤和牛仔裤走进了同一家丹尼斯餐厅，和我们谈论他喜欢的秘密技术。除了讲述自己的兴趣爱好，拉里也一直说羡慕我们可以从事视频这个行当。他一遍遍地询问怎么才能把YouTube的影响力融合到Google的产品当中。

拉里也向我们开诚布公地谈了他的观点：“我从来不认为钱和利润最

重要，一定要做好的产品，这是最关键的。”我想，如果有两个选择，一个是赚钱但对用户不好，一个是对用户好但赚钱少，他一定会选后一个。

实际上，拉里正过着我最羡慕的生活，他们其实只做了一件事：研发最喜欢的技术，可是就做成了Google！而且，虽然已经拥有如此庞大的公司，但拉里还可以像个孩子一样保持自己的爱好，并且对此十分执著，Google甚至还在研发无人驾驶汽车！直到现在，在Google里面还保留有好多秘密项目。拉里从没有真正去想做这个产品能赚多少钱，他只想做很酷的科技。这种执著让他的眼神看上去单纯无辜，以至于他只要说了什么，我就会相信。而在这第三次会面中，我也已经不像前两次那么紧张，记得我好像点了鸡翅。

后来，我还听到过许多关于拉里“个性”的故事，据说，为了帮助他开发产品，行政部专门为他配备了三个助理，但没过多久，这些助理就被他全部解雇。“我不喜欢定日程，”他说，“也不喜欢什么人对我表示崇拜。”

3　选择**Google**：喜欢它的工程师文化

说实话，我当时根本猜不到Google的市值能再往上涨多少，而雅虎的市值曾经到过800亿美元，从上涨潜力看，似乎雅虎应该更大。但谢天谢地，我对股价没什么研究，谁能想到，现在Google的市值已经超过1800亿美元，而雅虎市值还不如当年，不得不再说一次，我们真是运气太好了！

我一向作任何决定都很快，原以为像出售公司这样的重大事件会让我慢下来，的确，这次比我一天就买下房子的决定要慢——总共花了5天的时间，我们就决定将YouTube卖给Google。

最后为什么选择了Google呢？最重要的原因是它的工程师文化。当时，在YouTube工作的雇员80％都是工程师。大家都认为，工程师在Google是最受尊重的群体，接下来是产品人员，然后才是市场和商务人员，而且，Google雇用了那么多最聪明的人。可以说，当时YouTube的雇员对于Google几乎是崇拜了。

关于Google的工程师文化，也有很多故事在硅谷流传。很让工程师们羡慕的是，Google的工程师可以用20％的工作时间去研发自己喜欢的项目，这让人感觉很自由。而且，具有强烈“工程师色彩”的表达方式也处处盛行，要是你听说某位工程师专门设计了个程序向女朋友表达爱意，这也不是什么新闻。

工程师们是热爱数据和逻辑的，后来，在加入Google之后，我也感受到这些故事。比如，Google的招聘就自有一套“算法”，而在公司推行

开源节流的日常福利缩减计划时，公司首席财务官也采取了非常尊重工程师的做法，他让员工自己决定应当从何处入手削减开支，于是，就有人整合了公司所有福利支出项，包括咖啡吧的各项甜品和桌上足球，做了个数据库，又创造了一套“算法”。

而当时在雅虎，市场和商务人士是其主导群体。他们的副总裁都是商务人士，接下来才是产品人员和工程师，这和YouTube当时的人员构成有差别。我有点担心如果被雅虎买下来，雅虎要做的第一件事说不定就是投放广告，因为他们的销售队伍很强。

同时，Google也给了我们很多承诺：“不会有人被开除，你们也不用搬到山景城，也许最大的变化是可以吃到Google美味的午餐。”

另外，如果我们将公司出售给雅虎，这可能需要两个星期到一个月的时间，因为按照要求，他们会准备一份厚厚的标准合同，里面包含很多保护买方的条款。而在这一点上，Google再次表示了诚意，他们不断精简合同，把很多保护他们自己的内容去掉，让签约变得特别容易。

不过，两家公司在股市上的表现曾给当时的我带来过一些困扰，那时候，Google的市值是超过1000亿美元，在当时看已经非常高，而雅虎是300亿美元左右。因为我们的并购交易都是用股票完成，衡量哪个公司的股票更有增长价值就成了不得不做的一个判断。

说实话，我当时根本猜不到Google的市值能再往上涨多少，而雅虎的市值曾经到过800亿美元，从上涨潜力看，似乎雅虎应该更大。但谢天谢地，我对股价没什么研究，谁能想到，现在Google的市值已经超过1800亿美元，而雅虎市值还不如当年，不得不再说一次，我们真是运气太好了！现在雅虎市值为200亿美元左右，而随着前任首席执行官巴茨的被解雇，雅虎分拆成了媒体讨论热点，甚至有人说，扣除持有的现金和阿里巴巴、日本雅虎两处亚洲资产，雅虎估值接近零。短短5年，这两家公司的价值已经有了天渊之别。

在周三见过拉里·佩奇之后，我们已经决定要将公司出售给Google。这决定让人太过兴奋，以至于我开始怀疑这件事会不会真的发生。因为Google仍然随时可以放弃交易，而到那时候，我也许会像小时候遇见的那个算命先生说的一样，继续做一个“不成功”的人，并且时不时地被这个小诅咒的阴云困扰。

两次会面之后，我和查德就基本同意了与Google的交易，但接下来则是一些令人头疼的事情，双方需要在收购的细节和法律术语上做不断的沟通。我们一边要忙着工作，一边要和Google为谈判做整夜的讨论，同时，为了保密，我们还得对其他找上门来的收购者说：“你们的公司很好，YouTube会考虑跟你们合作。”

事实上，当时想要购买YouTube的也不止Google和雅虎，传媒大亨默多克旗下的二十世纪福克斯公司也对我们有兴趣。在和Google的交易结束之后，二十世纪福克斯曾经向Google写过一封信，信里说，“当年无论你们对YouTube出价多少，我们都愿意出得更高”。但是，如果真的把YouTube卖给一家媒体，就断送了它的未来，因为一旦如此，更多的媒体公司都会抗拒和它合作。我们不能为了一时的获利，把我们的“孩子”YouTube害了。所以我们更宁愿把YouTube出售给一个中立的平台，例如在雅虎和Google中间选择。

Google董事会同意交易的那一天，正好赶上当年的Google Zeitgeist会议，有很多合作伙伴、技术大拿和记者都被邀请参加。本来，我和查德在很早之前就被邀请参加这个会，所以我们当然要按时出席，可是由于当时交易的结果还没有确定，当我们和演讲台上的德拉蒙德以及其他Google高管互动的时候，我们得互相装作根本不熟。大家一边寒暄着“见到你真好啊”这样的客气话，一边想着昨晚已经跟这帮人讨论整个晚上了，什么时候才会有结果呢。也是在那个会议上，社交网站Myspace的代表向我们抛出了橄榄枝，希望能够收购YouTube，而我和查德也只能报以微笑，白白地给了新闻集团的人一些希望。

更有意思的是，很快就有结果了。就在Google Zeitgeist会议进行期间，Google董事会同意了收购YouTube的交易。消息先传到德拉蒙德那里，然后，他抽了个空从主席台上走下来，走到我和查德身边，通知我们“请你们跟我来”。而这个“陌生人”之间的举动，让现场观众都好奇不已，议论纷纷。

我还记得，我们是如何在好奇的目光中穿过人群，打开一扇小门溜出会议室，一路上，我和查德还刻意和德拉蒙德保持20多步的距离，假装我们并不熟悉。为避人耳目，德拉蒙德带我们穿过隐蔽的消防通道，沿着楼梯，向着Google董事会正开会的办公室走去，正式面对这个决定。

Google和我们商量，将在下个周一收盘后宣布收购的消息。这个消息本来让我放下心来，但随即又给我带来新挑战：“下周一，那不是正好赶上公司大搬家？”唉，这也许就是太快作决定带来的小烦恼吧。

4　搜索之王和视频之王走到了一起

搬新办公室的事早在出售给Google之前几个月就确定了，没法改变。于是，我们必须马上着手处理的事情都堆在了一起：全公司搬迁，跟Google商讨交易细节，应付分析师和媒体……当工人们到我们的办公室开始拆除电话线的时候，“再给我10分钟，先别撤我的电话线，”扎哈瓦说，“我正跟Google讨价还价呢。”

从第一次见到Google首席执行官埃里克·施密特，到我们决定出售公司，到双方正式发布收购消息，这一切都要在5天内完成，同时必须完成的还有更换办公室的大行动。

其实，要是早知道那个周末决定出售公司，我们是不会那么着急更换办公室的，但搬新办公室的事早在出售给Google之前几个月就确定了，没法改变。于是，我们必须马上着手处理的事情都堆在了一起：全公司搬迁，跟Google商讨交易细节，应付分析师和媒体。

说起来蛮好笑的，搬家前的最后时刻，我们的律师扎哈瓦·列维恩（Zahavah Levine）还在电话上处理出售YouTube的法律细节。你可以听到他在大谈诸如“股份”“合同”等词汇的时候，被旁边的施工者频频打断。当工人们到我们的办公室开始拆除电话线的时候，“再给我10分钟，先别撤我的电话线，”扎哈瓦说，“我正跟Google讨价还价呢。”

而这时候，查德还突然想起了一件事，说道：“Steve，别忘了，今天晚上我们还得去见见那个人啊！”“什么人？我们还跟哪家公司有谈判吗？”“你忘记了？我们有个面试聚餐！”经过这一番提醒，我才突然想起这件事。在一星期前，当YouTube出售谈判还没有提上日程的时候，我和查德也曾经考虑过不出售公司，独立发展。当时我和查德决定，如果YouTube要独立走下去，那么我们也想像Google的两位创始人一样，去聘请一位优秀的首席执行官，一位职业经理人，来负责公司的日常管理，这样我们俩就能专心致力于技术和产品。于是，我们就真的动手找了一位，并且约好了在这个星期五晚上吃个饭聊聊。

到这时候，我们已经很难再更改这个聚会，因为晚餐时间已经临近，同时，当时我和查德的一举一动都很受市场关注，市场上已经有了一些YouTube是否会出售的猜测。如果此时我们临时缺席聚会，消息传出去，也许会引发更多猜测，而在出售消息公布前，我们是必须严格保密的。

于是，我们俩还是参加了那次聚餐。你可以想到，那是多么小心翼翼的聚会，而且你明知和对方所谈及的一切都不会发生，可还是得硬着头皮坐在那里，尽量聚精会神地跟对方讨论，同时心中充满歉疚地想：对不起先生，我们真的不是故意骗你的啊。

关键的星期一，当YouTube的搬家大部队全部抵达新办公室的时候正好是一点半，那时纽约是四点半，股市收盘。我们紧赶慢赶，刚好赶上宣布出售给Google的时间。那一天，有大量的重要人士也来到了我们的新地方，Google首席执行官埃里克·施密特，创始人拉里·佩奇、谢尔盖·布林，包括我和查德其实都是第一次到这个新地方。我们匆忙找了一个大的会议室，准备开一次面对各分析师的电话会议，还必须面对记

者采访。那一天，我和查德在兴奋中尽量放松，显示自己早就是这个地盘的主人。

就在同一天，施密特再次找我和查德谈话，帮我们打消疑虑。在一个只能容下我们三个人的小小房间里，施密特的话让我印象深刻。“我不明白你们是怎么做到的，”他说，“你们只有60多个人，却比Google视频做得好得多，你们是一家有魔力的公司。”而且，他继续强调他的承诺，“在接下来的12个月内，你们什么也不用改变，如果你们不想要，你们的产品、研发和市场都会同Google分开，而我只关心两件事，快乐的用户，以及他们上传的视频。”施密特温和地笑着说这些话，眼神里有一种让人安心的力量，“我相信你马上就会收到潮水一般的邮件，Google的很多团队正排着队地想要跟你合作。”

我相信这是真诚的承诺，因为在此之前，Google对他购买的公司释放的自由度，从没有达到给YouTube的这么多。他们喜欢让购买的公司搬到山景城，他们要求购买的公司原来的员工通过“二次面试”的流程，而这些对于YouTube都不会发生。施密特讲了不过10分钟之后，我和查德就都放心了。

而且，在第二天中午，YouTube的全体员工都收到了Google提供的丰盛的午餐，这是全美互联网行业最知名的一项公司福利。Google位于山景城总部的餐厅。每天中午要准备上万份食物，包括素食、清真食品、中餐、日餐、泰餐、韩餐、墨西哥菜、意大利菜等各种口味，Google的第一任大厨离职的新闻，都曾是《纽约时报》头版的“封面故事”。事实上，Google餐厅因为美味和丰富闻名硅谷，不少Google员工都曾带他们的家人和朋友去免费享用过。结果，一传十，十传百，Google餐厅在硅谷人的口中变成了旅游胜地，在YouTube员工当中也早有口碑。

第二天中午，我们远远地就看见几辆大卡车停在圣布鲁诺的办公室门口，员工们都兴奋地站起来跑去餐厅。我们看着Google的送餐员把这些热腾腾的美食一件件从车上卸下，这些食物都来自20分钟车程以外的山景城Google总部，这是Google的心意，而我在私底下，也把它看成是施密特的诚意。

其实，自并购谈判开始，我身边一直就不乏好心的提醒，“当你出售公司的时候，总是需要小心一点，你不知道买方说的话当中，应该相信多少”。尤其是在YouTube，老工程师们都来自PayPal，很多人体验过“非诚意”。在eBay购买PayPal之后，高级经理职位都换成了 eBay的人。eBay当时的首席执行官惠特曼在她任职期间甚至只来过PayPal两次。在中国也发生过类似的故事，易趣被eBay购买之后，网站要按照

eBay的要求全部重写。总而言之，很多经历过eBay收购的人都曾发出同样的感叹，他们一进来之后，有什么东西就消失了。

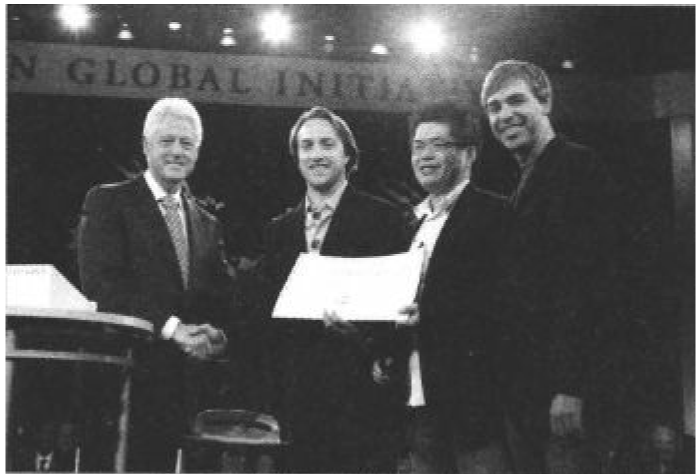
但Google保持了YouTube的活力，埃里克·施密特每个星期来YouTube两次。他通常会选择星期五，施密特会坐在一间固定的办公室，对所有人开放时间。大家都可以进去问他各种问题，也可以去要求Google的各种支持。我知道，能做到这样，对于Google来说已经非常不容易。

不过，在当时，我和查德却没法完全预测YouTube此后的命运，几天来疲惫的讨论结束，一年来的辛苦似乎也告一段落，伴随着财富的幸福的明天即将到来，人人都盼着休息。我们喝了很多酒。当然，查德少不了讲起我的老笑话：“Steve，公司售价远超10亿美元，你那个1000万的目标轻松完成，你赚了，你真的赚了！”过了会儿，他又开玩笑说：“Steve，我们去买艘潜水艇怎么样，想象一下，一艘潜水艇，突然出现在旧金山湾区，吓人一跳！”“要不买两艘大帆船吧，我们可以带上眼罩，假装成海盗玩真人作战游戏。”我也醉醺醺地说。

我和查德认识的时候，我刚满20岁，他也不过21岁，我们常常开那些属于20岁青春的不着边际的玩笑，可是，想想也真有意思，为什么到了28岁，甚至后来30岁出头，我们还是开着这些20岁的玩笑呢？

而接下来，又出现了媒体眼中有些尴尬的一幕，2006年10月10日，我和查德在Google董事会结束后接受记者采访，也许是过于放松的缘故，我就是想笑。作为首席执行官的查德站在镜头前，他脸色发红，双眼发亮，清了清嗓子说：“两位国王终于走到一起。”我看着他扑哧一声就笑出来：“这不是汉堡王的广告吗？”我们的互相“嘲笑”惹得摄像师不得不喊停。最后，查德好不容易才忍住笑，坚持说完了这么一大段话：“今天，两位国王终于走到了一起，搜索之王和视频之王，我们会用自己的方式做得更好。”

迎接他的是我更加欢乐的笑声。在那一刻，我想，那些持续多日每周工作100小时的生活，都是值得的。





第6章　**Google**之后：被荣耀包围

曾经的胜者和负者却将成为一个团队。这也意味着在买下YouTube之后，Google必须告诉自己的视频团队：我们买了你们最大的一个竞争者，而且还是把你们打败了的那个，而且你们从此还得向他们汇报。正如施密特承诺的一样，在最核心的业务上，YouTube原有团队始终保持主导权，在合并的过程中，Google并没有任人唯亲，而是延续着在管理上一贯就事论事的文化，我们的胜者地位得到尊重。

1　融入Google，相对独立

我从没想过，有一天自己还能在Google工作，至少按我的大学成绩这完全是不可能的。而这些Google的员工，这些每天中午看似懒洋洋地在草坪上野餐的人，他们都是来自哈佛、斯坦福、麻省理工、卡内基-梅隆，他们至少是硕士，或者是博士。跟他们比起来，YouTube则充满了不少辍学生，因此，一个YouTube的员工第一次来到Google，难免产生错觉，觉得自己属于半路出家的幸运儿。

Google的园区真的好美，我第一次去的时候，就被迷住了。

从YouTube办公地所在的圣布鲁诺沿着101公路一路南下，从山景城出口出来，往海湾的方向一拐，沿着葱茏的山岗蜿蜒下行不过两三分钟，就看见一个巨大的雕塑从你的左侧“跑过”。真的是跑过，那是一个有两层楼高的巨大的人形雕塑，设计成一个巨人从某个人形的“框”中冲出的姿态。

经过了这个抢眼的雕塑，沿路两旁就都是Google的彩色标识了。一栋、两栋、三栋，在山景城的Google总部，一共有19栋大型的办公建筑。它们被草坪环绕，掩映在绿树之中。我看到草坪上三三两两倒着自行车，外表都被涂成红黄蓝相间的Google的标志性颜色。后来，我从Google园区的介绍上得知，这些自行车是免费提供给员工的交通工具，方便大家在不同办公楼间“移动”用的，而当你使用完毕，把它们凑合放在草坪上就行。

Google的园区，现在是硅谷地区最知名的观光景点之一，经过预约之后，普通游客也可以排队参观，而第一次来到Google的我也确实像一名游客。时近中午，我在43号楼大堂外的草坪上看到熙熙攘攘的“午餐”景象：一个巨大的恐龙骨架雕塑“隐蔽”在灌木丛中，五六米长的“尾巴”不经意地“扫”出来吓你一跳。恐龙雕塑紧挨着一个沙滩排球场，白色的人工沙滩耀眼漂亮；在外围的草坪中，员工们正在遮阳伞下享用午餐，也有喜欢阳光的，把餐垫在草坪上铺开，就这么野餐起来。他们的狗则聪明地钻进草坪一侧的长廊上，找了个阴凉地方打起盹儿来。

我一直都知道Google是允许员工带宠物上班的，但要等到加入Google，我才感受到这家公司对员工宠物“爱屋及乌”的体贴。每天，Google都有班车往返旧金山，接送住在那里的员工，还有他们的狗。

同样受到尊重的还有鸟。Google园区内有一座跨过深沟的木桥，深沟中杂草丛生，而这座桥的两侧贴着两张纸，上面印着悬疑片大师希区柯克的侧影。“要小心这些鸟”——纸片上用悬疑片的口气写着，既是向大师致敬，又有些恶搞的味道，同时还提倡了环保。

一个人怎么可能不喜欢Google的办公园区呢？刚走进43号楼大堂，

就看到一架巨大的飞船悬在半空。那其实是一艘成功做了短暂大气层外的太空飞行的飞船的复制品，而你还没有表达完你的惊叹，一回头，又看到八个液晶屏幕环绕而成的“Google Earth”特区。你可以在那点击鼠标，在“Google Earth”的立体影像里游览全球。我还看到奇怪的会议室，它们都用环保材料制成，摸上去像是塑料却又不是。它们被搭建成四四方方的一个个小房间，里面散乱地堆放着彩色的靠背椅，员工们进去开会就好像走进了帐篷里。

然而Google园区最出名的还是它的餐厅。每天中午11点多，几辆货运大车就在餐厅的后门等候着，把最新鲜的食物，从这里，经过20多分钟的旅程，送到YouTube在圣布鲁诺的办公室，天天如此。

我从没想过，有一天自己还能在Google工作，至少按我的大学成绩这完全是不可能的。而这些Google的员工，这些每天中午看似懒洋洋地在草坪上野餐的人，他们都是来自哈佛、斯坦福、麻省理工、卡内基-梅隆，他们至少是硕士，或者是博士。跟他们比起来，YouTube则充满了不少辍学生，因此，一个YouTube的员工第一次来到Google，难免产生错觉，觉得自己属于半路出家的幸运儿。

Google对我们这些YouTube来的新人给予了足够多的宽容和自由。我想施密特对于两家公司的不同之处肯定了然于心。YouTube独立在圣布鲁诺办公，有自己的小天地不受打扰，但和Google又保持着必要的联系。在收购之后的第一年里，除了每日必达的午餐和每周必达的施密特之外，YouTube在Google园区也设了办公室，可以帮助双方联络。

Google甚至还派遣了一个施工小组到YouTube在圣布鲁诺的办公室去帮助我们装修。施工小组的经理刚来时就明确地说：“我们得到的指示是要完全听从你们的指挥，并且努力配合将YouTube的文化融入工作室里面，换句话说，也就是要尽量把Google和YouTube区分开。”而一向善于花钱的查德此时却不好意思起来（我们对Google真心尊重和感谢，不想花Google太多钱），“我编码器的空间已经够用了——‘它们不会抱怨’——同时，我并不急着要把暖房建立起来，因为我听说它们在Google的费用很高”。事实上，在装修方面，查德只提了个小小的要求——办公室里可不可以有个小小的场地，铺上毯子打打迷你高尔夫？于是我们很快就有了个迷你高尔夫球场。

但公司文化再不相同，YouTube再独立，整合也必须要进行。

实际上，整合很快就开始了。YouTube保留了包括产品设计和工程师团队在内的核心部门，而包括财务和人事在内的其他部门则跟Google合并，在销售方面，Google也派来了一些有经验的人士。

整合还涉及很多日常工作的细节，比如两家公司的E-mail系统和内

部沟通体系都完全不同。我自己有很长一段时间，不想去使用Google配发的黑莓手机和邮件系统，而总部也没有强迫我们，直到我自己在将近一年之后慢慢地转变过来。

还有财务管理上，一开始我们的首席财务官吉尔顿·余没法向Google总部提供预算数字，“因为我们根本不知道合并后会怎样”，因此他得面对来自Google财务小组的压力。对于那些他们关心的问题，他有一次曾经承认，“偶尔不得不给双方一些不同的说法”。

另外，由于将一部分部门的管理权上交，YouTube的一些管理层除了在向查德和我报告之外，还必须同时向Google的某个执行官报告。我们的首席市场部主管苏茜·里德尔（Suzie Reider）就曾经开玩笑问我，她是否算是有两个老板了，而我则跟她开玩笑说：“你只需要各听一半就好了。”

不过，尽管在初期有着细节上的各种调整和适应，施密特说Google不会着急改变YouTube。他也没有食言，最核心业务的决定权都在YouTube自己手里，Google确实没有着急整合YouTube。“他们是那么前卫，又那么小，而Google正在变得越来越庞大，”负责并购业务的大卫·德拉蒙德说，“我可不想把他们搞砸了。”

交易完成之后，YouTube的团队也可以开始使用Google的资源，比如说数据中心和产品设计资源。我们负责后台技术架构的四人团队就经常四处飞行，以便使用Google遍布全球的数据中心。而且，你也完全不用担心跟Google的产品经理交流，他们很多都是计算机科学博士，跟工程师的沟通没什么问题。

与此同时，Google的员工也可以利用这次交易带来的机会，重新规划他们的职业。Google已经比他们加入的时候要更加庞大，有的人想要在一个更小一点的公司工作，希望有“创业”的感觉，因此YouTube就成了一个Google内部“跳槽”很合适的选择，而查德和我也对此表示很欢迎。

但是，尽管Google和YouTube都在努力适应对方，我们还是遭遇了一些挑战，因为两家公司是如此不同，小和大，初创冲锋和稳步发展……很多内部管理的逻辑实在是太不一样了。

比如，在人才招聘上，初创公司有着自己的逻辑，我们强调“快”，想要用最快的速度把合适的人放到岗位上，然后最快地推进项目，最快地看到效果。

可Google显然考虑得更多，这是一家日渐庞大的企业，它已经开始在意冗员问题。Google意识到，每当你招聘到一位经理的时候，在任务目标的压力之下，如果又没有招聘上的控制，这位经理很可能会尽其所

能提出招聘目标，并迅速将整个办公室占满。私人的欲望和公司的活力，这其中也许存在某种矛盾，而为了尽量解决这种矛盾，Google在招聘机制上变得十分谨慎。

在硅谷，有个故事用来形容Google招聘人的周期到底有多长，据说一个经过多次面试的应聘者，曾经经历过8个月的等待。我想这个故事有很大的可能是真实的，因为Google的招聘机制独树一帜，他们为此建立了一套算法，一个数据库。比如，在每个季度，这个系统会预测出将要离职的人数，以及可能出现的职位空缺数，最终决定出本季将要招聘的人数，比如说是400人，而此时，也许有将近2000人通过了Google的面试。在这时候，Google将不得不对应聘者进行打分排序，并录取排名靠前的400人，而剩下的应聘者将进入等待序列，下一次的招聘程序启动时，再次进行大排名。

你可以猜到，如果排名总是靠后，那么有人真的会为此等待8个月。

而在应聘者与面试官“斗智斗勇”的同时，Google内部的项目负责人也在和招聘部门进行着战斗。我们必须向总部证明自己所要求的岗位是最为紧要的，招聘也是最为紧迫的。所有人都想得到“新鲜血液”中最优秀的人才，在这个问题上，YouTube和Google其他的部门一样，谁都没有特权，都要一次次争取。

Google的逻辑和YouTube原有的逻辑出现了矛盾，它们都有道理，我们得学着适应。

而且，所有的YouTube员工在心理上也都需要过这一关。

作为当初谈好的一项“特权”，施密特诚意的体现，因收购而加入Google的YouTube员工都不需要经过Google内部二次招聘的流程。但这规矩当时也是第一次打破，如果不是因为这“特权”，我们的人未必能达到Google在招聘上的严格标准。

Google对入职员工的要求可以列出长长的表格，如果你没有达到这个要求，招聘部门甚至根本就不会看你的简历。比如说，入职的首要条件是必须大学毕业，可是在YouTube，从创始人开始，包括很多从PayPal过来的工程师，我们都没有大学毕业；比如说，Google的“入职门槛”还规定你在大学的平均成绩一定要达到多少，当然这一点一直存有争议，也有人说Google按照这样死板的标准，可能把一些很有天分但是拿不到高分的人筛到外面去。

值得高兴的是，虽然从合并之初，YouTube员工就能感受到两家公司的种种不同，但在最初的一年内，Google始终维护着YouTube的独立性。虽然我们将人事管理权“上交”，但只要我和查德说想要招聘谁，就都是可以实现的。

而随着时间慢慢过去，我自己也变得越来越相信Google的招聘模式。

它保证了员工的平均素质能达到“卓越”的水平，这能帮助公司内部产生自由交流的愉快氛围。事实上，每一次我去Google园区的时候，我看着那些坐在草坪上闲聊的人群，我压根儿不认识这些人，也不用去做任何背景调查，但是你就是可以确信跟他们交流起来会特别容易。

而且，整体素质的提高，也会消减公司内部的一部分人员因为“自视甚高”而引起的矛盾。我在eBay的时候就曾经经历过这种矛盾，不少工程师都会觉得自己很聪明，当他们要跟质量评测工程师团队或者是设计师们一起工作的时候，很自然地就觉得其他人是很愚蠢的，会认为别人不过是做一些机械的工作，或者是只不过会写写画画而已，大家不是很容易合作。但是在Google，你就是会尊重每一个人，我也不知道这是不是“入职高门槛”形成的一种氛围。

值得一提的是，在和Google的整合过程中，我还碰到了一件不太愉快的小插曲。

那已经是在并购发生两年之后，在2008年5月初，有一天我收到一封邮件，来自Google分管全球媒体与公关事务的副总裁埃利奥特·施拉格（Elliot Schrage），他想要到圣布鲁诺的YouTube办公室来拜访，而且，最好是能跟我个人进行一下沟通。

还记得那天是个星期五，埃利奥特专程来到了圣布鲁诺，我其实很奇怪他为什么来找我，因为我通常跟工程师们打交道更多。可是当时，YouTube被Google买下不过一年半，常常有Google管理层的人士来拜访，而我们也都很高兴地接待，因为我们也着急学习Google的管理体系，也很希望能迅速得到总部的认同，所以，每一个从Google总部来的管理者都能得到我们的热情接待。

我和埃利奥特如期进行了会面，可是，更让我吃惊的是，没想到他会问我那么多业务方面的问题。他问我YouTube很多功能的设置是怎么想出来的，有哪些功能实现了，有哪些功能在计划中，下一步的目标是做什么，一边聊天，他还一边把这些内容都用笔记录下来。

我和埃利奥特聊了大概有1小时，对于YouTube的战略我坦言相告，那时候，我们跟Google的管理层都是很坦诚的，因为相信这样能让整合更顺畅，但我确实也想不太明白，为什么一个公共关系方面的负责人要来找我呢？

这个问题很快就有了答案。在当天晚上我听到一个消息，就是这位负责人，埃利奥特·施拉格，他马上就要离开Google，跳槽到Facebook工作了。这时候，我才明白，施拉格找我谈话并且问了那么多公司战略是

为了跳槽作准备。而且，更令人沮丧的是，施拉格在和我见面之后，还约了我们负责商务拓展的同事聊天，我也不知道他在YouTube一共见了多少人，问了多少问题。

一种被欺骗的感觉向我袭来，这是我在硅谷碰到的最“过分”的事了。

这件事也直接影响了我对Facebook这家公司的看法。到了2011年5月，Facebook在和Google的公关战中又采用了更“出格”的方式，他们秘密聘请了公关公司炮制并散布有关Google的负面新闻，包括在报刊上和授意博客写手撰写抨击Google的评论文章。

2　与Google视频整合：从对手到伙伴

在收购完成后，还是同样这些销售人员，却都不得不回去跟客户说：“先生，真对不起，关于YouTube，我们之前是开玩笑的，请您千万不要放在心上。YouTube是世界上最大的视频网站，影响力不可小视。”在日本，几乎所有的广告客户、销售人员都回去“改口”过。

我隐隐约约有一点不服气。

为什么人人都在讲YouTube的幸运，讲我们这些人因为“点子靠谱”而获得互联网巨头争抢，为什么那些报纸、博客都觉得Google 16.5亿美元的出价“买贵了”（当然，那是在2006年，如果是在今年，人们肯定会说，卖便宜了）。

连《时代周刊》的年度候选人专访也这么写：查德和Steve必须将公司带过各种法律纠纷，再招聘至少多一倍的员工，与世界各大媒体公司有很好的交情，在不被Google吞并的情况下维持他们的特点，满足股东们，做好公关，以及做好数以千计的其他有经验的执行官无法完成的任务，才能够将一场闹剧转变为一家可以获利的企业。除此之外，查德还得照顾好老婆与两个孩子，Steve还得换掉他那部破牛仔吉普车，并且他们自己公司里的宽带也该换个快点儿的了，这两个没在硅谷长大的孩子能行吗？

而更大的挑战是，YouTube占用了Google越来越多的带宽，发展到后来，Google一年要为此花上几十亿美元，我们得证明这个投入是值得的。

人们都在问能行吗，可是难道他们没注意到，在出售给Google后，我们负责后台技术架构的团队只有4个人，仅仅这4个人创建并维护着这个世界上流量最大的网站，而这个服务器的架构，是一位工程师和我商量着只花了3小时在一个咖啡馆写出来的。难道他们没有注意到，YouTube，一个不到80人的团队，还有大部分是辍学生，打败了由高学历人士组成的Google视频团队？难道这些观察家就不愿意多等等？算一

下，每天24小时，人们用8小时睡觉，8小时工作，1小时在路上，剩下的时间还要运动和休闲，每天用2～3小时看新闻报纸和上网，如果每个用户每天花30分钟在YouTube上，它一定是有广告价值的，况且这个时长还在增加。

Google首席执行官埃里克·施密特也曾经公开评价过这件事："YouTube是一家用户增长迅速但是几乎没有赢利的公司，当交易发生的时候，你需要记得的是，交易的价格不是我们根据什么财务模型或者是现金流来判断的，它仅仅取决于你到底多想要买这家公司。"但他也力挺YouTube："我们出16亿美元，就是为了分享到YouTube在用户量上的巨大成功。"

有一段时间，我特别讨厌媒体上的批评声音，我也想对外界证明，Google做的收购决定是正确的，施密特对我们的关心不是白白付出，我想做点什么来作为对他的感谢。

但我能做的也只有行动，首先我们必须证明，YouTube可以完全整合进Google，而且扩展到全世界去，然后，我们的手机项目必须及时推出，手机上装不装YouTube，要成为人们买不买这款手机的"卖点"。

而第一件事，就是跟Google视频团队的整合。

这是一件有点敏感的事，因为我们之前是竞争对手的关系。

2006年的时候，随着网上视频应用的兴起，Google也推出了自己的视频业务，当然，他们很谨慎，Google视频团队需要接受一个专门法律团队的监督。这个团队的领导者其本人就是一个律师。Google视频也会对其上的影片逐一审查，在上传的同时先确保其版权。总而言之，这个业务很优质，只是，过于拘谨。

当初，Google视频才推出的时候，可是让我大大紧张了一阵，毕竟，Google已经是互联网巨头，它拥有巨大的流量、庞大的资金规模和优秀的人力资源，而且，它还拥有强大的数据资金，这样一个巨头突然出现在YouTube的竞争对手阵营中，真让人有点不寒而栗。

为了这事，我甚至还跟查德写过邮件，仔细提出我的看法，甚至问他我们会不会被打败。"要先立住脚，"查德回答说，"如果我们抢在Google之前获得了用户的喜爱，那么他们是抢不走这些用户的。"

查德的判断没错，从2005年夏天开始，YouTube的注册用户数和视频点击量一直保持着"跃升"，哪怕是Google视频后来的进入，也没有改变这个趋势。每一周的数字都显示，YouTube在跟竞争对手拉开差距，我们打败了Google视频！

时间，时间帮了我们很大的忙。现在回想起来，小而快的YouTube在大而慢的Google视频面前显得更有冲击力，这一方面归功于我们技术

卓越的工程师团队，另一方面这也说明，当一个新兴市场开始的时候，谁能够把握时机，得到先行者优势，打造出品牌，拥有了“人气”，其他人再要追赶就很难了，因此速度特别重要。谁说创业型公司就不能战胜巨头呢？

然而后来，曾经的胜者和负者却将成为一个团队。这也意味着在买下YouTube之后，Google必须告诉自己的视频团队：我们买了你们最大的一个竞争者，而且还是把你们打败了的那个，而且你们从此还得向他们汇报。正如施密特承诺的一样，在最核心的业务上，YouTube原有团队始终保持主导权，在合并的过程中，在对于，Google并没有任人唯亲，而是延续着在管理上一贯执行着就事论事的文化，我们的胜者地位得到尊重。

然而，也并不是所有人都看好YouTube并入Google的过程，在很多人看来，YouTube和两个团队的风格差异巨大，一个是财大气粗的上市公司，有着天生的优越感，一个是初出茅庐看似漫不经心的创业公司，却是市场上的赢家。在《In The Plex》（《走进谷歌》）的书里，作者史蒂芬·列维详细描述了Google成长史，在写到YouTube和Google视频团队的对比时，列维评价说：Google视频团队早就习惯了把大量的时间都用来取得管理层的建议或者“同意”，可YouTube的团队从来不会为了取得老板们的同意而去精心准备什么商业或者产品方案的幻灯片，YouTube从来就很放权，工程师们只要自己觉得对就去做了。

因此，由于这种明显的文化差异，在收购完成后，我们第一次见Google视频团队的时候，气氛就有点敏感和微妙，表现在场面上，就是大家都不想说错话，双方都一个劲儿地向对方表示尊重。“YouTube拥有如此多的用户，很了不起。”他们说。“Google对于版权管理的体系非常完备，值得尊重。”我们说。

会后我也发现，其实担心并没有必要，两个团队整合起来问题不大。

整合Google视频的团队，对于YouTube来说相对容易。因为Google方面大部分的人马是做关于视频内容研究的，比如说，用户怎么查找相关视频最好，相关到什么程度最好，如果网站上有用户上传了一首音乐录影，哪一个是有版权的，可以安全过关，哪一个是没有版权的，需要迅速拿下，而这些工作是所有视频网站都需要的。事实上，合并后不久，Google的视频研究团队帮助我们很好地解决了版权问题，YouTube推出了一个“指纹比对”系统，如果版权方对自己特有的内容“打上了标记”，那么系统会自动发现盗版内容并且将其撤下。

Google视频团队的工程师也没有什么问题，因为那时候YouTube已

经成为最大的视频平台，工程师们能够为这个平台工作，有更大的空间可以一展拳脚，大多数人还是欣然同意的。

所以最大的问题其实是在销售方面，当时，Google视频已经开始了商业化的脚步，这当然也是因为Google本身广告客户众多，视频内容中的广告可以作为整体广告销售资源的一部分，向客户作打包推介。

Google有庞大的销售团队，他们中的一部分人员也承担推介视频广告的任务。在2007年6月，当YouTube在日本上线时，我们就曾经听说过一个故事。在YouTube归属Google之前，Google的销售人员是这样对日本的广告客户推介的："先生，请您相信，创办YouTube的这些人都是小孩子啊，这个幼稚的网站，他们对于版权和法律都是不够重视的啊，所以，您还是选择Google视频吧，我们对于版权有着严格的保护，请相信我们。"

而在收购完成后，还是同样这些销售人员，却都不得不回去跟客户说："先生，真对不起，关于YouTube，我们之前是开玩笑的，请您千万不要放在心上。YouTube是世界上最大的视频网站，影响力不可小视。"在日本，几乎所有的广告客户、销售人员都回去"改口"过。

3　被无数荣耀包围

《今日美国》是第一家报道YouTube网站的美国主流媒体。我当时想，哇，我们做大事了！我们上报纸了！……自YouTube获得用户认可之后，对于我和查德而言，每个月都会有越来越疯狂的事发生：登上《连线》杂志、《财富》杂志，甚至成为《时代周刊》的年度候选人物，见到总统，参加奥普拉脱口秀……有时候这一切让我头晕，不知如何是好，毕竟一年前我们还什么都不是。虚荣对我来说算是什么呢？

难以置信！一年之前，我还在为每个月还两万块的信用卡而发愁，一年多以后，我就登上了《时代周刊》、《财富》杂志、《连线》杂志、《GQ》杂志，各种媒体都赶来采访我们。

《今日美国》是第一家报道YouTube网站的美国主流媒体。我当时想，哇，我们做大事了！我们上报纸了！那是在2005年11月，是一篇题为《视频网站横空出世》的文章，一开头是这么写的："来自蒙特利尔加西亚的吉列尔莫最近带着他的数码摄像机去了纽约帝国大厦，他拍摄视频，剪辑编排，并张贴到新网站YouTube上。"

噢，真好，一开始就提了到YouTube。

"这样简单的应用加西亚在一年前不可能享受到，除非他知道计算机代码，并愿意发布到一个个人网站上，或者是他愿意付极少数视频网站的包月费。"

对啊，简单易用和免费正是我们的精髓。

“YouTube，Vimeo，Sharkle，ClipShack和Blip. tv，这些网站的目标都是要成为视频版的Flickr，后者是人们分享和讨论图片的地方。”

“‘全世界的人们有着丰富多彩的经历，而且他们想要分享。’查德·赫利说。他和两个朋友陈士骏以及贾德·卡林姆一起在加州的帕拉奥托开始了这家网站。”

那时候，我们确实在帕拉奥托借用LinkedIn的办公室。

“‘这就是我们想做的，我们就像是真实的电视展现，在这里，你可以看到其他的人不一样的生活。’查德·赫利说。”

一大早，我在上班路上就“顺便”去了一趟书报亭，虽然做好了足够多的心理准备，但是看着报纸上真的出现了自己的名字，顿时有一种“被人重视”的感觉，我一口气买了10份报纸。

后来，这件事还被脱口秀主持人奥普拉拿出来调侃：“你那时候一定在想，哇！我竟然能上报纸啦！”她一边说，一边做出一副夸张的表情。

那是在2007年11月，我和查德，还有YouTube上的各位“网络视频红人”，一起参加全美最热门的电视访谈节目之一——《奥普拉秀》，这是美国历史上收视率最高的脱口秀节目，也是美国历史上播映时间最长的日间电视脱口秀节目。从1986年12月8日至今，《奥普拉秀》已经走过了20多个年头，播放了多达3000多集，邀请过3万个嘉宾，拥有累计超过百万的现场观众，电视观众遍布世界近150个国家，拿过48尊艾美奖……

主持人奥普拉·温弗莉看上去真诚而直率。在我们之前，她已经见过无数名人，和她交谈过的超级偶像已经“超级”到流行音乐之王迈克尔·杰克逊、流行天后惠特尼·休斯顿这样的地步。影星威尔·史密斯这么评价这档节目：奥普拉曾经说过，如果这节目没有成功的话，她会成为一个小学老师，“其实你已经成为一个老师了，全世界的人都坐在你的教室里……”

谢天谢天，可爱的奥普拉并没有给我们压力。

当时，奥普拉专门准备了一款粉色的迷你摄像机，在节目现场对着我们俩不停地拍摄，“谢谢你们成为我YouTube视频的一部分，”她说，“我打赌你们从来没有被这样拍下来，然后再被放到你们自己的网站上。”而我和查德听了这话之后只知道笑，那个时候，真的不知道该怎么回应她。“你们自己网站上有那么多视频，你们自己看吗？”奥普拉问。“是啊，当然要看，总是看不完，这可以解释我们为什么总是这么忙。”查德说，他的幽默多少缓解了我们的紧张。

其实，奥普拉算是对我们很客气的媒体人了。她很认真地跟我们探

讨，YouTube之所以能够流行的原因是什么："YouTube改变了'成名'的意义了吗？你们看，这么容易就能成为名人！"而我回答说，这一切都是用户创造的，YouTube只做了一件事，就是让所有的用户都能轻易拥有和接触"粉丝"，哪怕他们之间并不相识。

你能想象吗？在YouTube被媒体人定义为"成功"之后，我们这两个毛头小子被邀请参加了多少个活动，这在之前完全是想都不敢想的，除了奥普拉脱口秀之外，我们还参加了《GQ》杂志的聚会。

总而言之，自YouTube获得用户认可之后，对于我和查德而言，每个月都会有越来越疯狂的事情发生：登上《连线》杂志、《财富》杂志，甚至成为《时代周刊》的年度候选人物，见到总统，参加奥普拉脱口秀……有时候这一切让我头晕，不知如何是好，毕竟一年前我们还什么都不是。虚荣对我来说算是什么呢？

《时代周刊》对此是这样描述的：日本的电视台、阿根廷的报纸、成堆的法国记者，以及感觉好像全美国的媒体都赶来了。连那些很久没消息的朋友们，也都忽然之间又开始给你发送电子邮件。内容则一般都是类似最近好吗？很久不见了！或是我有一个特别好的商业计划……

《时代周刊》的报道最让人印象深刻，2006年，他们在为年度人物报道作准备，他们采取的办法通常是这样的，首先会选出当年的三个候选人物，然后派出记者和所有的候选人生活在一起，一起工作、吃饭、休闲和聚会。而在那一年，因为YouTube的流行，我和查德也成为候选人物之一。记者为此专门赶到YouTube公司所在地圣马特奥，和我们生活在一起，但我想他的观察重点是，即将成为亿万富翁的我们有没有变化。可我要如何对他解释？当然，如果有了很多的钱，我自然有机会去尝试很多新事物，可这并不会让我成为另一个人，但他会怎样想呢？

"想象一下你是一个只有20多岁，并且正在创建第一家自己的网络公司的人。再想象一下你在仅仅20个月之后就将其以16.5亿美元的天价给卖了出去。那接下来你要干什么呢？"《时代周刊》写道。

我其实没想干什么，更多的时候沉浸在"不可思议"的情绪里。想起在刚创办YouTube的时候，我曾经回过一次台湾。那时候我默默无闻，走在路上没人认得，只是个普通的旅行者。可在YouTube成功之后，外面的一切好像都变了，我回到台湾，面对一堆媒体的闪光灯；我去曾经就读的小学参观，一群孩子在为我唱歌，他们把我当成英雄，真是让人有点手足无措。

"你可能刚刚和一个傲慢又自大、来自洛杉矶的摄影师拍完照，然后

乘坐一部全黑的攀登者在前往洛杉矶机场的路上，但当你到了机场后，你所搭乘的却依然是联合航空的经济舱。在你脱了鞋接受安检后，一种感觉油然而生，如果有一天你花了大价钱，坐飞机就再也不用受此侮辱。”《时代周刊》这样形容道。

那位记者不会知道，其实，我们是特意购买的经济舱的机票。按我的想法，是很想购买公务舱来放松一下的，但那个记者跟着我们去好莱坞参加《GQ》杂志的聚会，正全程观察我们，我和查德商量了一下，还是决定购买经济舱的票，以免他怀疑我们的价值观发生了变化，比如说变成了暴发户。

还有我的车子，我那时开一辆Jeep（吉普），很旧了，可是，为了显示我还是我（可天哪，我当然还是我！），我特意连那个坏了的车灯都没有修，就这样让记者拍照。

后来，《时代周刊》这样写道：

> 查德和Steve在某个报摊看见了他们的公司在《连线》杂志和《男士》杂志上的报道。“哦，你看了《财富》杂志吗？”“……对了，我们在那儿也有报道。”照片上，他们正在彼此用熟识的眼神交流着。后来他们上了飞机，Steve坐在后面，而查德由于多花了24美元荣升到了“高级经济舱”，他的位子则要靠前一些。
>
> 这就是查德和Steve近来的生活——我之所以觉得直接叫他们查德和Steve，很显然是因为他们还很年轻，甚至长了一些青春痘。他们现在还不像是有架子的人，可是老板的气势却已经是隐藏不住了。他们有美好的未来，但就目前的权力和财富还不足以让他们成为网络界的龙头。
>
> 几周前在西好莱坞的一个男士杂志派对上，戈尔刚刚向Steve祝贺了YouTube的成功。查德则和莱奥纳多聊了会天，他本人真是要比镜头前更帅、更高，而且烟灰都是直接弹在地上的。在派对快要结束时，YouTube的两位老板则主要是和一些闲杂人等混一下，Steve在吃着汉堡，而查德则是和一个《傻瓜》里的小演员喝酒喝到了两点半。哥们儿，你们得搞清楚啥时候该走啊（比如说莱奥纳多走的时候）！

派对之后的第二天早上，我们就要结束这一次旅程，和那位观察我们的记者先生说再见了，可是，我心里还没忘记一件事——我得换一辆车。于是，我假装一本正经地跟大家说：“可能你们得先走，我还要耽搁几天，我得考察一下YouTube正在筹建的数据中心。”当然，这是个小诡计，在这样说的时候，我尽量让自己忍住不要笑出来。他们走了之后我马上奔赴车行，迅速拿下一辆玛莎拉蒂，然后喜滋滋地从好莱坞开回旧金山。

2008年4月，我又出现在华人组织“百人会”的演讲台上。

“百人会”是美国的一个华人精英组织，成立于1990年，常设机构在纽约。它的创建者是著名美籍华裔建筑大师贝聿铭、大提琴家马友友，有超过140名会员。“百人会”也是一个非政治团体，但与在美国的其他

众多华人社团不同的是，它的入会资格十分严格，必须由会员推荐，经其他所有会员审核过关之后才会接纳。

因为YouTube是当时最为火暴的互联网现象，甚至成了社会现象，所以“百人会”也向我发出了邀请，这让我受宠若惊，而我决定参加，在很大程度上是想多交一些华人朋友，从小到大，我认识的中国人并不是很多。

当时也在Google工作并担任Google大中华区总裁的李开复是我的介绍人。我们第一次见面是在“百人会”上，而在那之前我们通过邮件交流了很久。2007年，开复邀请我加入“百人会”，我用了挺长一段时间去作申请，而作为资深会员的开复一直力荐我入会，因为他认为这个组织“不能光是古老的社会名流、律师、教授和高级经理人，实在需要一点新鲜血液”。

开复后来曾这样回忆我的样子：第一次见陈士骏时，他正坐在会议酒店的沙发上，穿着牛仔裤，很随便地套着件白色T恤，抱着个电脑也不知道在写什么，头发也乱乱的，胡子也没刮，一只手还拿着个三明治。“嗨，开复你好，见到你真高兴，我昨晚一直在加班，到现在还没吃饭呢。”总之，完全不是他根据媒体报道所想象的我的样子。

而我自己也觉得这样乱糟糟的“第一印象”很不好，毕竟，开复穿着整洁的西装很有礼貌地前来，讲话得体又幽默，看上去就有高级职业经理人hold住全场的气势。

所以，第二天，在会议开幕当天，我特意注意了着装。于是就留给了开复这样的印象：

Steve的头发照例高高竖起，向上冲着，甚至比以往任何一张照片都“向上”得要明显，这也显得他的两个耳环格外闪亮；Steve穿了一件黑色西装，但却选择了闪闪发亮的材质；Steve为什么戴着一条很细的领带，还松松地系在脖子上，衬衫领口也开着；Steve竟然穿了一双尖头皮鞋；Steve像个娱乐圈的人士，一个摇滚明星！

我的朋友开复，是如此温和、绅士、礼貌和传统的人，我那时的样子是不是真的吓到他了？

实际上，我自从创业开始，都很少注意自己的着装，我和查德总是穿着从超市买来的各式的T恤衫，外加一条牛仔裤（我们整个团队都是这样）。后来，为了见投资人和见媒体，我们的衣橱中又增加了另一种衣服，就是休闲的西装外套。等到YouTube已经出售，我和查德需要经常面对媒体时，那时候，我才第一次学着挑衣服。2007年10月，YouTube针对香港的繁体中文版的上线安排了市场活动。为了出席发布会，我第一次学会了系领带，之前都只能请人帮忙，系好一个圈我套上

去就行。

刚出现在“百人会”会场外，我就被一群年轻人包围起来了。他们是“百人会”邀请来参观的年轻朋友。他们围着我，不停地问各种问题：“你现在工作有多忙？”“你是不是不用辛苦工作了？”而我回答说，现在的工作节奏和以前一样，整个公司仍然是快到中午了才开始工作，然后就一直持续到深夜。“半夜3点你找我还是挺方便的。”我说。

ABC News（美国广播公司）的新闻记者林恩·谢尔也在午餐会的时候找到我。她问我：“那些以前不愿意跟你说话的人，是不是现在都特愿意跟你接近，尤其是女孩？”而我也只能红着脸说：“呃，这个……对啊。”

在“百人会”的活动中，我首先做了一个演讲，此外，我还得接受一次访问。在公众面前接受访问，是一件需要勇气和技巧的事情，在那之前，我一直不知道自己如何才能处理得更好，访问我的正是林恩·谢尔。

在整个访谈的过程中，我尽量调整心态，让自己显得轻松一些。我一五一十地讲着创业的故事，尽量让自己保持微笑，不要夸张，也不要沉默。我提到YouTube产生的技术背景，包括宽频技术和Flash技术以及录影设施的普及，我提到为什么想到做视频网站，提到它之所以流行的重要原因是用户渠道。我没有任何渲染，也不知道怎么渲染，只是把所思所想真实地讲出来而已。

访谈结束之后，听众报之以热烈的掌声。在当时，我不知道他们是出于礼貌，还是真的喜欢，但我很开心。开复后来跟我说，台下的听众是真的被感动了。

“‘百人会’里，自己白手起家创业而成功的人并不多，”他说，“华人们在美国社会有了自己的位置，但是，‘百人会’的成员有很多是公司高管，或者是大律师，但始终渴求那些心无旁骛、一往无前的创业者，这就是你给听众的印象。”

4　YouTube改变世界

在YouTube影响力不断扩大的过程中，有一件事令我印象极为深刻，我看到一段视频，微软创始人比尔·盖茨作为某次会议的主要发言人，在会上展示如何用YouTube搜索自己。世界上最富有的人，在用我们创造的服务搜索他自己！

试着找一个可以与互联网相比较的媒体，你必须追溯到500年前的铅字印刷术，也就是大众媒体的诞生，它将旧世界属于国王和贵族的特权摧毁了。这一次，技术将权利从编辑、出版商和媒体精英的手中转移走

了，现在是普通人掌握一切。

说这话的人，正是世界传媒大亨默多克。他的新闻集团购买的社交网站Myspace，在2005年、2006年的时候正是大热门。无论这家网站最终结局如何，但默多克对于新媒体的崛起始终保持着很清醒的认识。

而YouTube，正是这一拨新媒体浪潮当中最具有代表性的一家，这一次的媒体浪潮，又被称为“草根媒体”的时代。

2006年，《时代周刊》将年度人物颁发给“你”，每一位互联网的使用者，以此来为“草根媒体”时代的来临写下见证，它在封面文章中这样写道：“在2006年，你将看到一个激动人心的故事，前所未有的社会共同体和协作。汇集众人智慧的维基百科、拥有数以百万创造者和欣赏者的YouTube、在线个人空间MySpace。这个故事是关于那些来自众多少数人的费力争取的力量，他们相互帮助不求回报。他们的做法不仅仅改变了世界，也改变了世界改变的方式。”

在2006年出售给Google的时候，对于如何“改变世界”，我们的头脑里已经有了隐约的想法，但我们仍然无法想象，用户上传的内容到底会使YouTube“长到多大”。接下来的三年里，它就像有了生命似的疯狂生长，以至于最终颠覆了整个电视媒体的播放和收看体系。

100多年来，电影和电视一直掌握在专业人士的手中，编辑们寻找着最适合“大众”的口味，并以其作为方针制作节目，而那些太过个性化的内容，往往被看成是“另类”、“小众”甚至“地下”。可是YouTube的出现完全颠覆了这个规则，足够多的“小众”就成了“长尾”，成了互联网视频内容无穷无尽的信息来源。同时，任意一段“草根”内容，当它有机会面对全世界的观众时，它就有可能放大成为大众媒体。

你，就是媒体，YOU, TUBE。

可以说，YouTube之所以成为世界上热门的媒体平台之一，就是因为它体现了人们心里的欲望——展示、分享、崇拜和拒绝“无聊”的心，就是因为它足够“个性”。同时，YouTube也降低了一个人，哦不，应该说是各种生物成为明星的成本。

我可以随便举一些例子：

出生于加拿大安大略省的贾斯汀·比伯今年刚满17岁，但他13岁就开始在YouTube上“出道”。比伯13岁那年，家境贫寒的他为了去迪斯尼玩儿，开始在街头卖艺。结果就有路人拍摄了他的视频并将之放到YouTube上。随后，比伯参加当地的一个比赛获得第二名，视频再次被他妈妈上传。此后，在经纪人的帮助下，大量的比伯视频出现在YouTube上，包括他小时候第一次练习击鼓、弹吉他等乐器的场景，比伯的甜美笑容和童真征服了大量“粉丝”。此后，当他每一次出唱片的时

候，都在YouTube上造足声势，进而唱片大卖。

出道两年后，比伯就被奥巴马一家请去白宫作圣诞演出，他在社交网络媒体上的影响力被认为已超过奥巴马。

塔伊·佐恩达耶是一名专攻美国文化研究的博士生，但他在YouTube上的身份是人气网络原创歌手，佐恩达耶创作并演唱的歌曲《巧克力雨》获得YouTube 2008年“最佳音乐奖”，播放次数近1600万次。

中国朋友们很熟悉的搞笑团体“后舍男生”也来到了YouTube。他们喜爱假唱流行歌曲，再翻拍这些歌曲的视频，用独特夸张的古灵精怪的表演手法重新演绎，滑稽的表演令人捧腹大笑。他们的无厘头风格视频点击下载率超过百万，他们在2006年走红YouTube。

24岁的米歇尔·藩是名来自洛杉矶的美籍越南人，她有150万追随者，是YouTube上拥有最多订户的女性。她制作的短片给人们提供保养秘诀和化妆指导。在YouTube上成名之前，她去应征兰蔻化妆品柜台的导购小姐时被拒，而现在她已是这家公司的代言人之一。

2007年，一只会弹琴的猫也在YouTube上成名，390万全球各地的人们纷纷上网观看它弹琴的样子。

我们已经数不清YouTube平台上到底产生了多少明星和有趣的内容，现在人们统计YouTube上的内容时，已经不再强调什么是最热门的影片，YouTube的热门内容排行榜从前十大变成前百大，再变成年度百大视频、年度百大频道。我有的时候想，人们的创意不会有极限，而YouTube上的有趣内容也将是无限的。当你登上YouTube的时候，头疼的绝不再是有没有内容可以看，而是哪一段最好看，哪一段不能错过。

现在，甚至还出现了专门的书籍和网站，就是教人们如何才能在YouTube上成为明星！

《时代周刊》用激动人心的语调赞美着我们的用户：

> 这些引领时代不断创新的人是谁？那些经过一天的忙碌工作疲惫不堪回到家里，仍然打开电脑的人，那些观看电影和视频的人，那些打开博客写下对民生的关注或分享风花雪月的人……这些充满着能量和激情的人，不错，就是你！
>
> 那就是你，在全球化媒体中展现激情，缔造新数字时代民主，不求回报的工作，以自己的游戏规则鞭笞那些看上去是正面的新闻，无偿地提供内容并在职业人士的领域中击败专业媒体人士。
>
> 苏格兰哲学家卡莱尔的“英雄史观”认为，人类的历史是英雄的历史，少数杰出人物决定了时代的进程。2006年，他的理论遭到迎头痛击。硅谷的咨询家把新兴的互联网浪潮称做Web2.0。这是一场真实的革命。

而我们只是在这个过程中助推了一把。

加入到Google之后，我想做的第一件事情，就是把YouTube翻译成

各国的语言，在全世界上线，让更多的人能够加入到互联网“明星”的阵容中来。

当时，Google已有的产品都已经完成了全球化，所以，面对Google内部的庞大资源，我一时不知道从哪里着手。

首先要做的事情当然是翻译，Google有专门的团队帮助我们推进进入各国的进展，包括将YouTube翻译成各国文字，同时进行的还有服务器架构的搭建。既然YouTube需要进入不同国家，那么我们首先要决定在不同国家的服务器放在哪儿，为此，包括我在内，YouTube的技术团队就变成了空中飞人。我们不仅要去各个国家的Google办公室，还需要飞到Google分布在全球的数据中心。

此外，在进入不同国家之前，我们还得研究当地法律，比如，在YouTube泰国版上就不允许出现任何“诋毁国王”的内容。实际上，在2007年4月，YouTube上就曾出现一段事关泰国国王的视频，这段视频仅长44秒，当中出现了鞋底踩向泰国国王肖像的画面。但在泰国文化中，脚被认为是肮脏的，用脚踩他人的肖像被认为是严重冒犯他人的行为。为此泰国信息和传媒技术部甚至还曾经考虑对Google提出起诉，控告Google的工作人员冒犯泰国君主。后来，YouTube作出妥协，删除了这段视频。

无论如何，在产品方面，Google帮助YouTube全球推进的效率相当高，到了2007年6月19日那一天，YouTube同时进入了英国、巴西、葡萄牙、法国、爱尔兰、意大利、日本、荷兰、波兰、西班牙这10个国家。3个月后，我们又进入了墨西哥、中国香港、中国台湾、新西兰和澳大利亚。

而这类努力的效果是，截至目前，YouTube已经进入了全球22个国家和地区，在2010年5月的时候，YouTube的日浏览量已经超过20亿次。另外，YouTube还可以将网站自动翻译为51种语言。YouTube上每日的浏览量，是三大美国广播服务的总和，人们每分钟上传的视频时长达到了24小时，YouTube上60天内上传的视频比得上三大美国广播服务60年的时长！

YouTube自身平台的扩大，吸引了更多的用户前来，而他们产生的更多精彩内容，又使得YouTube的影响力继续扩大，这是个正向循环。在Google的数据中心和遍布全世界的公司全力支持下，YouTube一往无前，所有的视频爱好者们，你们都来吧！

在YouTube影响力不断扩大的过程中，有一件事令我印象极为深刻，我看到一段视频，微软创始人比尔·盖茨作为某次会议的主要发言人，在会上展示如何用YouTube搜索自己。世界上最富有的人，在用我

们创造的服务搜索他自己！

5　奥巴马用YouTube竞选总统

这些在网络上的竞选视频，开拓了除电视媒体外更广阔的广告平台，这些看起来非常草根的网络节目，实际上是由专业的奥巴马竞选团队量身定做的，但它们看起来更平实而且更令人容易接近，所以这些视频所获取的关注不比那些制作精炼的电视广告差。

视频爱好者们涌入YouTube，与此同时，敏锐的政治家们也来了。这一点让我们始料不及，我们创造的难道不是个“草根平台”吗？

有一天，我按照惯例晚睡晚起，大中午的来到公司，迎面就碰到一位兴致勃勃的员工，“Steve，快来，来看女王！”他说。

2007年12月23日，英国王室在YouTube开设新频道，希望以此拉近与大众平民间的距离。网页是用王室惯用的深红色为底色，并以鲜红字体书写大标题：“王室频道——英国王室的官方频道”，网页顶端配有白金汉宫和御林军的照片。

英国王室YouTube网站视频的开通，恰逢女王1957年首次发表实况节庆讲话50周年之际，也开创了世界诸国王室“进占”YouTube的先河。YouTube上的王室网站还将链接英国王室的历史资料，比如1953年女王的加冕仪式，并将定期上传新的视频内容。白金汉宫说：“此举旨在拉近与全球各地年青一代人之间的距离。女王一直希望与更多的人保持联系，并采用适当的方式。女王今年的圣诞讲话会让更多的人看到听到。”

而在2007年12月25日晚间，女王首次通过视频网站YouTube发表了她的圣诞祝福，这是英国圣诞节的传统组成部分。

在女王之前，其实已经有不少政治家留意到了YouTube。

2007年4月7日，英国首相布莱尔在YouTube上开通了“工党频道”，他宣布将通过YouTube以一种全新的、朴素的方式向选民展示工党的风采。布莱尔表示，通过YouTube的频道，选民可以听到第一手的新鲜材料，从而知道工党的政治家们在干什么。而在工党之前，英国自由民主党已在YouTube上开通自己的频道。

后来，YouTube还迎来了善于使用新媒体的政治家——美国总统奥巴马。在大选期间，仅仅在一星期，其竞选团队就可以上传70个奥巴马的相关视频。

这些在网络上的竞选视频，开拓了除电视媒体外更广阔的广告平台，这些看起来非常草根的网络节目，实际上是由专业的奥巴马竞选团队量身定做的，但它们看起来更平实而且更令人容易接近，所以这些视

频所获取的关注不比那些制作精炼的电视广告差。

这其中甚至还有一首关于网络红人奥巴马的歌曲："我等不及2008年大选，宝贝，你是最好的候选人！你采取了边境安全措施，打破你我之间的界限。全民医疗保险，嗯，这使我感到温暖……"这是YouTube上一首名为《奥巴马令我神魂颠倒》的歌。在视频中，身着比基尼的演唱者埃廷格搔首弄姿，在奥巴马照片旁大摆性感热辣造型，据统计，这段视频在YouTube已被点击超过900万次，并且被无数的网站和传统媒体转载，再次帮助奥巴马提升了人气。

作为YouTube的创始人，我和查德也有机会跟奥巴马和其他民主党的政治家们见了一面。

在2007年7月23日，美国民主党总统候选人的第43轮公开辩论就要进行。和以往不同的是，这次公开辩论要在YouTube上播出并且接受所有YouTube网友的提问，而我和查德也被邀请到位于南卡罗来纳州查尔斯顿的城堡军事学院，这是节目录制的现场。

在辩论开始之前，我们被告知可以在一间小会议室里等待会见节目的"主角"，穿着西装和套装的民主党政治家们鱼贯而入。"很高兴认识你们，你们做了很棒的工作。"奥巴马说完，我们跟他握握手。"很高兴认识你。"带着矜持微笑的希拉里·克林顿也跟我们握握手。就这样，十几位政治家从我们面前走过。"你觉得他们会不会吃惊？"我悄悄问查德。"吃惊？你说的是那些提问的录影吗？"查德反问。

辩论会实况是第一次通过YouTube播出，而此次辩论的问题也不是来自电视媒体，而是来自YouTube上普通民众的提问。CNN只是由一名著名主持人安德森·库珀负责提问。

事实上，YouTube收到了2500个问题，而CNN从中选择了25个有代表性的问题。这些问题的提问者极为抢镜，极尽YouTube用户的自由和搞怪天赋。他们有人身着"少数族裔"的打扮，提问候选人如何处理非法移民问题，有的拿着一张讽刺布什是虔诚信徒的漫画，提问说："你们会如何吸引无神论者或不可知论者的选票？"有人直面摄像头提问，有人身着小鸡装束提问，有5岁大的儿童提问，有女选民站在浴室中提问，甚至还有人用电脑制作了卡通的"雪人"形象来提问。

"你够黑吗？"奥巴马被问道，而他的回答是："你要知道，我在（纽约）曼哈顿乘坐出租车时，要出示证件。"前总统夫人、纽约州联邦参议员希拉里·克林顿也被挑战。有人问："你够女性吗？""除了女性，我不能作为其他什么参选总统。"希拉里也回应说。

YouTube已经离我们最初设想的样子越来越远了，用户自己定义了

它的价值。人们用它来展示自己，也追逐明星。有人说它是时代精神的中心，现在竟然连总统竞选都要借用它的平台。2007年，坐在总统候选人竞选辩论的观众席上，我有些不敢相信自己成就了这一切。

YouTube已成为选民和候选人进行互动的不可或缺的政治平台，政客们甚至对我们的网站充满敬畏。

蒙大拿州参议员康拉德·伯恩斯，由于在参议院一次听证会上打盹而成为YouTube明星。“YouTube效应”越来越引起政治家们的警觉。2006年8月，弗吉尼亚州共和党参议员乔治·艾伦，在一次演讲中发现台下有一名印度裔的听众。他无意中称呼这位听众为“非洲短尾猿”（侮辱种族的诋毁语），这段视频被传到YouTube上，导致艾伦因此以微弱劣势最终落选。事实上，随着网络技术的快速发展，互联网已经成为美国政治选举的一个搏杀战场。YouTube既可以展示竞选者的亲民形象，也可能成为候选人的“言论墓场”。

一家政治运动网站PoliticsOnline的创始人菲利浦·诺布尔表示：“过去候选人在选战运动中对创新技术的运用非常有限，而此次选举中却发生了巨大变化，科技已成为造势宣传最基本的平台，几乎每一次运动从头到尾都有YouTube网站的参与。”

学者们说：15年前，“CNN效应”曾震惊世界，人们相信那些超越新闻审查的不眨眼的摄像机，将会带来更负责任的全球性电视内容，从某种程度上看，当初人们的这些期待，美国有线电视新闻网都已实现了。自20世纪90年代以来，选举欺诈行为被曝光，民主抗争也被激发。拜“CNN效应”所赐，饥荒与战争被终止。但是，“YouTube效应”可能更加强劲、更有威力。视频共享网站让每一个手拿照相机或摄像机的普通人，立即变成一位“享有独家报道权”的新闻记者。

即使作为YouTube的创始人，看到下面的数据也会吃惊不已，这再也不是我们在车库中创立的那个小公司了。

以下数据来自网络统计：

2007年：
6月，YouTube扩张到9个国家。
6月同期，YouTube发布移动网站。
8月，视频内嵌式广告上线。
10月，英国女王登录YouTube频道。
10月同期，内容管理系统“内容证书”体系和视频认证程序上线。

12月，YouTube的“合作伙伴计划”启动。

2008年：
1月，平均每分钟上传视频时长达10小时。
1月同期，YouTube的移动版上线，带有全视频目录。
3月，YouTube观众数据分析上线。
5月，平均每分钟上传视频时长达13小时。
6月，YouTube互动式评论功能发布。
8月，可以给视频添加字幕。
10月，哥伦比亚广播公司和米高梅电影公司将完整影片搬进YouTube。
10月同期，平均每分钟上传视频时长达15小时。
12月，开始支持720p高清视频。

2009年：
1月，美国国会和总统频道开通。网民也可以在该频道上提问，美国国会工作人员会给与答复。
1月同期，主页的广告扩展到7种样式。
2月，梵蒂冈频道开通。
3月，与迪斯尼签署了协议。
4月，电影和电视频道上线，带来了上百部电影和数千集完整的电视剧集。
5月，平均每分钟上传视频时长达到20小时。
6月，YouTube启动社会化分享，视频可通过社会化媒体和电子邮件分享。
7月，开通3D频道。
8月，个人视频合作计划启动。
10月，通过YouTube直播U2演唱会；
10月同期，YouTube宣布每天有超过10亿次的页面浏览量。
12月，开始支持1080p高清视频。

2010年：
1月，YouTube启动视频租赁。
2月，美国总统奥巴马接受YouTube采访并直播。
3月，个性化页面服务启动。
3月，平均每分钟上传视频时长达到24小时。
5月，YouTube的日浏览量超过20亿次。

6　我的爱情故事：约会三次就求婚

一直以来我设想的求婚场景都定格在浪漫的烛光下，我会望着那个心爱的女孩子，深情款款，就像所有电影的男主角一样，然后用温柔低沉的声音说：“你愿意嫁给我吗？”可事实却是，在首尔的一家中国餐厅，面对女朋友的父亲正襟危坐、不苟言笑，我必须鼓起勇气严肃地说：“请您，把女儿嫁给我。”事实上就连这话我都没说完。

YouTube开通韩国分站是2008年1月23日，而我在2008年3月来到韩国。

美梦还在延续，当我沉浸于YouTube“全球化”的大工程的时候，我得到了无数的欢迎。媒体在追捧我，Google在世界各地的员工也对我极为

欢迎。他们穿着YouTube的T恤衫，带着YouTube的帽子，营造出一片YouTube的海洋，简直有点把我捧上了天。在如此梦幻的氛围之下，我碰到了我未来的妻子杰米（Jamie），从某种意义上来说，这也算是将YouTube出售给Google我最大的收获。

那时YouTube刚刚进入韩国不久，我来到首尔。Google韩国公司派出他们最懂韩国的员工接待我，她的名字叫杰米，留着短发，身材修长，活泼、干练，杰米被认为是整个Google韩国公司当中最“懂首尔”的女员工，后来我才知道，杰米也被大家认为是Google韩国最漂亮的女员工。

“我会负责你这几天在韩国的行程，有什么需要都可以跟我说。”杰米一本正经地说，说完后却突然笑了一下。我发现，她笑起来的时候，一双眼睛就像弯弯的月牙。我感到自己的心突然“怦怦怦”跳起来，只怕是脸也红了。

到首尔的时候已经是晚上。身处异国，虽然感觉新鲜，但因为时差的关系，我也十分疲惫。我只是和杰米随意地聊着天，但时间竟然不知不觉却过去了3小时。我意识到，一定有什么事悄悄地发生了。

“我的理想是拍一部电影。”我说。怎么回事？我们怎么谈起了这个？“我理想的电影脚本是这样一个故事……”我说。于是我就讲起了那个考古学家的故事，而杰米在故事中多次穿插她自己的想象，竟然跟我原来的设想十分相似。

“我很喜欢食物，有时候很奇怪，对很多事情的印象都淡化了，但对吃的尤其记得清楚。”我说。“我熟悉首尔所有的美食。”她说。那天晚上，我们竟然谈到哲学、宗教、婚姻、家庭，并且发现大家的观点几乎一模一样。

你有没有试过，和一个第一次相识的人就谈起心底里细碎的隐秘的想法，那些想法甚至还与人生观和价值观有关，听上去似乎幼稚却又真诚，反正都是你在平常工作和生活里不会对人谈起的东西。我上次跟人聊这样充满理想的话题，还是在大学的时候。可是，面对这样一个第一次认识的女孩，我竟然和盘托出。

如此短暂，却又如此悠长的3小时。

这算是标准的一见钟情吗？

在此之后，我们用了一周的时间来确认彼此的感情（当然，这速度也不慢，就我来说确认这段感情用了3天）。在首尔，我的食、住、行都是她负责安排的，其实，每次到了新的国家，我都想要尝试一下在美国找不到的东西。“一定要最最本土的，当地人吃的最流行的食品。”我对杰米提要求。“没问题，可你得作好准备。”杰米说。

一整周我们都在一起，她带我游遍了首尔的大街小巷。杰米告诉我这里的人们喜欢什么讨厌什么，还带我吃了一种咸鱼，噢，那实在是难吃。说实话，那整整一个星期，我没吃到过一样好吃的东西，可我也得到最大的享受，那就是杰米的笑容，而每当看到我吃到各种奇怪食物时的痛苦表情，杰米就总是笑我。

回到美国之后，我就急着跟杰米联系，从此开始了我们遥远的网上恋情。我们总是用网上视频联络，因为并非面对面，摄像头的画面让我一开始有些不知所措，我根本不知道如何对她开口。“不如我秀一下厨艺吧，”我对杰米说，“我做的比萨是不错的，以后做给你吃。”我说，于是就拿出食材，一本正经地做起比萨来，而她就在网络的另一端微笑地看着我。

有时候，我突然吃到美食，或是碰到好玩的人或事，又或者仅仅是走在路上，但突然想起了杰米，我也会拍个快照然后发给她。后来，杰米对我说，那些快照曾一度让她在办公室“引人关注”，因为她收到邮件后总是忍不住大笑，常常引得整个办公室的同事都侧目。于是，同事们都纷纷猜测说，杰米一定是谈恋爱了。有一次，我不经意间听到杰米向朋友评价我，“Steve非常有趣、贴心，而且如果谈到家人或是亲朋好友，他总是充满关爱”，这评价真让我开心。

不知道为什么，我总是这样，那些对于别人来说需要反复思量再三考虑的问题，我总是一下子就决定了，创业也是，出售公司也是，结婚也是，对杰米的思念和那一封封的E-mail让我意识到一个问题，我总想要她在我身边！

和杰米的感情有点心照不宣的意思，我们两人都急切地盼望着下一次约会，但是，她是在Google韩国公司工作，我则在旧金山工作，我们要约会实在是不容易。首尔见面之后，我们的第一次约会是在加州，第二次约会的地点则选在夏威夷，第三次是在欧洲，因为家教严格的缘故，每次约会，杰米都骗父母说是因为工作出差，从来不敢说是来看一个男生。

在欧洲的那次约会，正赶上我和我弟弟去看2008年欧洲杯。当时，我和弟弟以及父母在意大利碰面，然后一起旅行。那时候我的家人还不知道我有个韩国女友杰米，在罗马机场，刚刚好他们一飞走，杰米的飞机就到了，错过了和我父母见面的机会。

接下来，我和杰米从罗马一直游览到巴黎。在那个世界上最浪漫的城市，我们牵着手走在甜蜜中。我认定了是她，相信她也认定了是我，我正想着找个什么样的机会开口求婚，没想到杰米也想到了同样的问题。“但是，Steve，有个问题，你必须得先问问我父亲。”她说。

于是，我们的第四次约会就冲着结婚去了，我又飞到韩国，去见杰米的父母亲。

我不知道在亚洲、在韩国有什么样的传统，是应该先得到女孩子的同意，再去问她的父母，还是应该先得到她父母的同意，再问女孩子的意见。如果她父母已经同意，而女孩子本人又突然说还没想好，那我该怎么办呢？这奇怪的逻辑在我的脑海里反反复复，搞得我有点不安，甚至比第一次见Google高管的时候还要紧张。

本来是约好6点半见面，但杰米的父母非常重视这次聚会，早在5点半就到了，可是因为首尔的交通十分糟糕，我到的时候又晚了半小时，结果总共迟到一个半小时。这对于一个远道而来求婚的男孩来说真的不是个好消息。

但这还不算是最窘迫的问题，最关键的是，我不知道该在什么时候提问，总不能一上来就直奔主题吧，而且杰米也坐在席间。当着她的面提亲，似乎更不合适，而且我也不知道该用什么语言来问。我不懂韩语！她父母几乎不懂英文，也不懂中文！

我们谈到首尔的天气、首尔的交通、首尔的食物，谈到我的工作，这些交谈都由杰米担任翻译，我总不能让她翻译我对她的求婚吧！

终于，在几番犹豫之后，这顿饭眼看着就要结束，桌上的餐盘撤下，甜品已经上桌，可我还没有开口。这时候，杰米借口有事离开一下，特意把时间留给了我。我必须抓紧时间了，也许只有几分钟，可我抬头一看，服务生竟然还在房间里！

趁着服务生送完餐点开门离去的一瞬间，我用最诚恳地表情看着杰米的父亲，用英文慢慢地说，“May I have your dau...”但话刚开头，我就发现，事前所有的紧张其实毫无必要，我未来的老丈人早已经知道我的意图，他肯定听不懂我说什么，他甚至没有听完我的一整句话，就连连点头微笑，一边不住地说着：“OK! OK!”

一直以来我设想的求婚场景都定格在浪漫的烛光下，我会望着那个心爱的女孩子，深情款款，就像所有电影的男主角一样，然后用温柔低沉的声音说：“你愿意嫁给我吗？”可事实却是，在首尔的一家中国餐厅，面对女朋友的父亲正襟危坐、不苟言笑，我必须鼓起勇气严肃地说：“请您，把女儿嫁给我。”事实上就连这话我都没说完。

我真的是个太幸运的人！

当我未来的太太杰米回到房间的时候，发现我们所有的人都在放心地微笑。

后来，在杰米父母“点头”之后，我觉得这件事算是定下来了，才把杰米引荐给我的父母。身为亚洲姑娘，杰米她非常懂得如何孝顺父母，

这和很多追求独立的美国姑娘不同。我的父母一下子就喜欢上了她。

在得到父母同意之后，我和杰米兴高采烈地继续假期。我们来到美丽的普吉岛享受海岸和沙滩，在这里，我知道自己可以完全放松地说出那句话了。

那时候，普吉正好是雨季，我们住在一家意大利风格的饭店。那天晚上，不知为什么，就正好只有我们两个人在餐厅里，每天都在喧闹的海滨狂欢竟然没有上演，留下的只是幽静。窗外，滴答的雨声拍打着热带植物的宽大树叶，传来阵阵不知名植物的香气。服务生悄悄走过来，为我们点上蜡烛，气氛一下子变得浪漫起来，远远的，有小提琴的声音传来。

整个场面就像我之前看过的所有浪漫电影一样，这简直是如我多年设想一般的最完美的求婚。实际上，从我知道世界上有一种东西叫“爱情”开始，我也曾憧憬过自己求婚的场景：在我的面前，坐着世界上最美丽的女孩，在烛光映照之下，我握住她的手，承诺照顾她一生一世。

“杰米，你肯定知道我要问什么，呃，你愿意嫁给我吗？”杰米一脸幸福，眼睛还是笑得像温柔的弯月。她等了等，然后说“Yes”。

从第一次见面到结婚，差不多一年的时间。我的罗曼史就像我所有的重大决定一样，很快就有了幸福的结局。

但对于杰米来说，这却是大麻烦的开始。在首尔，Google韩国被白领们看做“最好的公司”，要进入这家公司工作非常困难，如果想进入，就得看学历、看资历，过五关斩六将。如果杰米要和我结婚，她可能需要放弃这份好不容易得来的工作，或者要我放弃YouTube的工作，搬到首尔来。

很感谢我的太太杰米，她不仅美丽、聪慧，而且如此爱我。

最后，杰米决定放弃在首尔的工作，离开家人和朋友，跟着我前往美国。结婚之后，杰米才告诉我，就在她下定决心离开Google的前两天，她难过得根本睡不着觉。这件事让我觉得很是歉疚。

2009年1月12日，我和杰米结婚了，但我们没有到处说结婚的事情，我不想让太多同事知道。当然这件事最后还是被一些Google的员工知道了，还有人跟我开玩笑地问：“Steve，你是怎么约到我们最美丽的韩国女同事的？”

2010年7月，我和杰米有了个可爱的儿子。



第7章　离开Google：选择最中意的生活

我的最爱是沉湎于高尔夫和网球吗？不是！我的最爱是享受Google的高薪和假期吗？当然不是！如果大公司不是我的最爱，那么我就离职，如果我最爱的还是创业，那么就在硅谷租一间办公室重新开始。既然你所拥有的一切都有可能戛然而止，那么，在此之前，为什么不选择你最中意的生活，干吗要让自己后悔？

1　在最幸运一刻的不幸

在此之前，我所有的努力，熬过的那些夜，写过的那些代码，独自奔赴硅谷的勇气，还有，那些钱，卖给雅虎还是卖给Google的纠结，什么估值、股票都将离我而去，而我甚至连一点痛苦的煎熬都没有，就像一把灰尘被风吹散了，连影子都没有。想到这一点，我又难免心灰意冷，只好苦笑。

你有没有过这样的经历？在你最愉快最兴奋最充满希望的顶峰突然坠落下来，在沉醉于成功的喜悦之时被大大浇了盆冷水。你的命运告诉你说，这些努力、成就和好运气都将离你而去，也许很快，但不知会在什么时候。命运好像注定要让你煎熬着，等待着，并且在远处冷眼旁观你走到那一天。

难道小时候那个算命先生的预言，那个说我“不会成功”的预言，竟然在这里等着我？

在2007年的时候，我被确诊患上脑瘤，它的名字叫做“巨大血栓动脉瘤”（Giant Thrombosed Aneurysm）。我也很难想象自己竟然有一天能够记住这么多艰深枯燥的医学术语。而更让我郁闷的是，这件事发生在一个极为荣耀的，YouTube创始人被人们当做英雄崇拜的时刻。我就好像一个正走上领奖台的冠军，伸手触及奖杯的时候却发现一脚踏空。

那时候的感觉就是一个字：烦！

2007年7月23日，美国总统大选首次借助YouTube的网友提问举行电视辩论。我们作为骄傲的YouTube的创始人，脑子里快乐得已经装不下任何其他的东西。我们是影响世界的人，所有人对我们微笑，媒体的闪光灯在跳跃，当天的报纸写着YouTube如何影响美国大选，分析着在新媒体的时代电视机已经成为历史，身着超短裙的女孩子们对我们侧目，十几岁的孩子羡慕地围过来问这问那，走在路上，会有人请求签名纪念。

连总统竞选辩论都可以在YouTube上举行，那么还有什么事情是不可能的？

7月25日，我们从活动举办地南卡罗莱纳州赶回硅谷。如何形容当时自己的得意心情呢？我只能说世界就像一张可以无限延伸的画卷在我的眼前铺展开来，就从这个机场一直铺展回旧金山，回硅谷，去到每一个有人知道YouTube的地方，我真想大声喊。

实际上，我和查德，还有我们公司的公关负责人理查德都抑制不住内心的兴奋，我们回想总统辩论的细节，和CNN的合作，我们谈论着

YouTube的影响力，谈论着名人们在这里开设的专门频道，谈到奥巴马的演讲才能，谈论着自己在无意识当中就改变了世界，一直谈到我们都累了。而且，在此之前，因为要不停接受采访以及坚持工作的缘故，我和查德几乎三天都没有睡觉，一上飞机，我们终于得到个机会可以休息一会儿。

由于飞机晚点，疲倦的我不知不觉在座位上沉沉睡去，直到在睡着的前一刻，我都只有一个感觉：世界在旋转。

旋转，在这个五光十色的世界里旋转，我好像是飘起来了，或者是被人抬起来了，有风声在我耳旁划过，隐约听到音乐声，我的头很重，向色彩斑斓但又看不真切的风景里陷下去、陷下去……微微睁开眼，眼前好像是一片灰色的房顶，然而好像过了不到一秒钟，房顶又没有了，我沉入黑暗中，好像从云端坠下。

而当我再次睁开眼睛的时候，却发现一片白色。这好像不是在飞机上。

愣了好久，我才意识到这是医院病房的白色。

事实上，我正躺在一张病床上，旁边的监护仪器发出轻响，我动了动手指，没什么问题，只是觉得口渴。那时候，查德一直守在旁边，“我怎么了？怎么会就到了医院，飞机怎么了？”我问，“飞机好得很”，查德笑了，“医生说有点小问题，你的，脑子”，他寻找着措辞。

据他说，在飞机上，已经睡着的我突然抖动起来，他们尝试叫我和拍我，可我却始终无法醒来。于是查德和理查德意识到事态严重，他们赶紧呼叫乘务人员将我背下飞机，又找来救护车，在所有乘客的注目之下，我被送上救护车，朝最近的一家医院开去。我在迷糊中所听到的音乐声，其实就是救护车的鸣笛。

“医生说，可能有一个小小的肿瘤。”查德说。“什么？！你开玩笑吧？”难道，这才是我觉得世界旋转的真正原因？而不是突如其来的幸福感。“你是很幸运的，我们的飞机一直在晚点，要是已经起飞了而你发作起来……”查德没有往下再说。

随后医生的回答则更让人沮丧，“我并不清楚具体情况，只是猜测有一个肿瘤，我建议你回到旧金山之后做一个全面的检查，排除最坏的结果，而且最好你身边得一直有人，因为我们并不清楚它何时又会出现”。噢，最坏的结果，那当然就是……

当时，查德已经做了很多准备，他租了一辆私人飞机，将我的行程安排得很舒适，“不用担心什么，回家再说。”他说。

在回程的飞机上，我才第一次感觉到，恐惧。

我当时并非恐惧脑瘤的后果，还来不及想到这一点，更大的恐惧在于未知。前一秒，我还在享受YouTube带给我的所有荣耀，还畅想着以后的所有可能并感慨自己的幸运，后一秒，我就出现在医院里，面对尚不清楚的未来。

而中间发生的一切事，我竟然完全没有感觉，不可能知道查德的紧张，看不到空乘人员的跑动和紧急对外联络，看不到乘客们惊惶的目光和他们的窃窃私语，猜测着这个突然晕过去的人是否是电视里的"熟面孔"，被称为"冉冉升起的硅谷新星"那类的人物。也不知道乘务人员如何把我抬起来送下飞机，当时，幸福的南卡罗莱纳在查德的眼中已经变成了紧张的南卡罗莱纳，但这一切都要由别人来告诉我，在我无法预知的苏醒之后。

我把时间丢了，把意识也丢了。

我自己的身体，不在我自己的掌握中，想到这一点，我就心里发凉。而且，如果当时没有人注意到我异常的抖动，如果我是独自一人，那么是不是我就不会再醒过来?

在此之前，我所有的努力，熬过的那些夜，写过的那些代码，独自奔赴硅谷的勇气，还有，那些钱，卖给雅虎还是卖给Google的纠结，什么估值、股票都将离我而去，而我甚至连一点痛苦的煎熬都没有，就像一把灰尘被风吹散了，连影子都没有。

想到这一点，我又难免心灰意冷，只好苦笑。

我一直都记得回到旧金山的那个晚上。机场离我们在圣布鲁诺的办公室很近，所以我们到达之后，就直接先回办公室取车，我还记得自己站在YouTube高大的办公楼前不知所措，办公楼的黑影伫立在前方，YouTube灰白色的LOGO模糊一片，夏夜的风吹起来却让我冷得发抖。那是我在整个YouTube期间感觉最难受的一个夜晚，觉得自己就要失去这一切，我站在办公楼外看着YouTube的标志怔怔不动，直到查德拍拍我的手臂说："嘿，我们去取车回家。"

实际上，在刚刚知道这件事的两周内，我一直都在想着，是否有肿瘤，肿瘤有多大，是否是良性，自己到底还有多长时间可以活，我的脑子还能工作吗，这之类的烦人问题。

回到旧金山之后，我去了旧金山大学医学院做检查，这是加州脑外科最权威的医院了，而负责我病情的史密斯医生，也是在脑外科领域最权威的医生之一。我做了很多检查，包括各种射线探测、CT、核磁共振，所有能做的检查都做了，有的检查，需要先控制住你的左脑以便检

查右脑，过几天，又反过来，控制住右脑以便检查左脑。我就这样躺在医院里，被迫什么都不做，只是尽全力配合医生检查。

接下来，医生们总是开会讨论我的案例，而第一次在病床上等待检查结果时，那个医生不知为什么，明明已经走到门口，却偏偏站了一会才进来，这个偶然的细节加重了我的怀疑，我想自己是逃不掉被确诊肿瘤的命运了。

最后的结果是，我的确有个脑瘤，大约直径3厘米大。“如果手术的话，打洞进去并不是特别危险，但是这个肿瘤长的地方很特别，要做摘除手术就比较难”，医生说，“那么到底有多难？”我问。接着医生回答道：“如果做个比喻，1是最简单，10是最难的话，那么这个手术的难度系数是6。”

一个单调的数字6，给我的担心下了个定义，可6是什么意思，意味着什么样的痛苦，我完全不懂。

像所有的肿瘤患者一样，我带着惴惴不安的心情开始了对于肿瘤症状的网上搜索，“嗯，它可能引起局部神经功能障碍，包括脑神经功能障碍及内分泌障碍”，“有的人也许会脑室内或脑内出血，病死率高”，“巨型动脉瘤压迫动脉分支使之缺血，可能引起脑梗死”，“有的患者伴随癫痫”。

我开始想到，自己会不会因此就接近死亡。如果我随时都有可能失去生命中的一切，那么我接下来该做点什么好，是疯狂享受，挥霍掉我所有的钱；还是疯狂工作，最好忘了肿瘤这件事；还是赶紧找个女朋友；又或者把自己关在某间静室里苦修。好像做什么都不对，做什么都失去了意义。

当然，每个人都是要死去的，可是当这个结局以一种未知的、无法预测的，但随时会发生的方式提醒你时，我心中还是不免充满了无法挣脱的厌烦和无力感。

还有一个月，就是我29岁的生日了。

2　药物和迷茫

大概有一年多的时间，我都是靠药物在控制这种未知疾病在未知时间的发作，这让人感到万分沮丧。我开始担心当我的代码写到一半的时候它会发作，担心当YouTube的新功能开发到一半的时候它会发作，最最担心的是，当我以为自己可以享受幸福的时候它会发作。

“现在，我们有两种办法治疗你的肿瘤，一个是吃药控制，不让它再长大，争取让它变小，另一个则是开颅手术，当然，你这个肿瘤的位置确实独特，”医生说，“这完全取决于你。”世界上最权威的脑外科医生

之一并没有给我太多选择。同时，他也无法承诺这两个办法哪个的效果更好。

实际上，一直到7月25日那天晚上我的病痛第一次发作时，我都还在坚持每周工作80～90小时，那时候，YouTube在世界各地上线的计划还没有完全完成。

后来，我虽然尽量减少了工作，但仍然免不了飞来飞去，研究各国对于视频网站的习惯和法律，和不同站点的工程师讨论YouTube的运行所需要的服务器和带宽支持，一路匆匆，没有什么时间去烦恼。我跟自己说，一定要相信这个药正在见效，相信我正在收获期，相信世界上最权威的脑外科医生，我将会没事。

但命运好像注定不会这么简单就放过我。

在逐渐减少吃药之后，未知疾病的恶魔再次袭来，这个可怕的过程是：我又一次在睡梦中失去知觉，并在旧金山大学医院的急诊室醒来。

而这一次我得到通知："如果你坚持不做手术的话，那么就必须坚持吃药，可能一辈子都得吃药。"

大概有一年多的时间，我都是靠药物在控制这种未知疾病在未知时间的发作，这让人感到万分沮丧。我开始担心当我的代码写到一半的时候它会发作，担心当YouTube的新功能开发到一半的时候它会发作，最最担心的是，当我以为自己可以享受幸福的时候它会发作。后来，这种担心又开始朝着厌烦的情绪转化，如果，我随时可能丢失剩下的时间，那么，我是否还应该这么拼命地工作？

我大量减少了在Google的工作，开始享受生活。

我买了新的单反相机，重新开始打网球、打高尔夫，有一段时间我连着打了两个月的高尔夫球。我打开YouTube视频，跟着我的用户们学习弹吉他，我在网上买了很贵的吉他，贵得让卖家都一遍遍叮嘱我要小心验货小心保管，有一位卖家还曾经苦口婆心劝我不要买最贵的那一款，"你是不是遇到了什么事啊？"这位卖家问。

很感谢Google，在这家公司你最长可以拥有6个月的病假。而在此期间，我也在一次国外出差中认识了我现在的太太，并在半年后结了婚。

我尽量想将对脑瘤的恐惧忘记，爱情和新婚的甜蜜也给了我很大的鼓励。2008年11月，我和妻子回到洛杉矶的父母家一起过感恩节，可是，第二天早上的经历影响了感恩节温馨的氛围，我醒来时，又已经躺在医院的急救室里。

我的父母家人，他们在前一天晚上经历了惊恐的一幕，我再次发起

抖来，并且陷入昏迷。而到了第二天，当我意识到肿瘤再次发作避无可避，觉得自己连手指都不想再抬起来了。终究还是逃不掉，对吗？“你好点了吗？”温柔的妻子正握着我的手，看我醒来她终于舒了一口气，可我却再也没法让自己平静下来。

12月初，我回到旧金山跟医生见面，“你还很年轻，”医生说，“我建议你应该开刀”。

用了两年的时间，我做了截至目前为止耗时最长的一个决定，我跟医生确定即将进行手术。在此之前，不管是休学，还是创业，还是买第一套房，还是出售公司，我没有哪个重大决定需要超过5天。而这一次，我本来还想再拖一拖，可是医生立即就问，“你下个礼拜有没有空”。

我是在2009年1月31日那天动手术的，做出决定后，我就将信任全然交与了手术台，反正我信与不信，也只有这一条路可走。而等了一年半以后，我也决定不再熬下去。因此，在手术前一天，我反而放下一切忧虑安心睡去，事后才知道，手术前一天晚上，我们全家人都没有睡着。

到了手术当天，全家人都守在手术室外等候和煎熬，医生每隔一小时向我的家人报告一次，“各位，大家可以看到，我们要把Steve放下来了”，“我们准备好了，需要在他的颅骨上开一个洞”，“现在开始开洞，这需要一点时间”，一个小时后，“现在我们进去了，开始寻找并切除”，再过了一个小时，“各位，肿瘤已顺利切除”。

两年多过去了，我没有再碰到过莫名的昏厥，从医学上看，我的疾病原因已经被顺利切除，然而，也有一些东西曾经暂时离开了我，比如说工作的激情。

3　离开Google的前奏

每个人都是会死的，苹果创始人乔布斯说，死亡就是生命中最好的一个发明。它将旧的清除以便给新的让路：“你们现在是新的，但是从现在开始不久以后，你们将会逐渐地变成旧的，然后被送离人生舞台。”

这次手术之后，我继续给自己放着假。

有一次，我去“赌城”拉斯维加斯参加一个朋友的婚礼，难免也玩了几把，可我竟然赢了几万，但这却带给我烦恼，我整天想着“为什么要赢钱，我并不缺钱，为什么还是我赢钱，为什么不是别人”，还四处去问朋友。

是的，那时候，我就是那样的状态。我不断反思自己的运气，我的脑瘤和成功的手术是幸运还是不幸，我到底要什么。

从幼年起，我们总是被教育要好好读书，希望能做一个成功的人。然而什么是成功？在上高中上大学的时候，我们对成功没什么概念，如果一定要量化，那么最明显的标准也许就是挣钱，住大房子吧，那么，在我21岁的时候，我已经是百万富翁，并且买了人生的第一套房子，我已经成功了吗？

也许有人会说，不，你还不够有钱，还不够出名。事实上，当我开始创办YouTube的时候，也曾憧憬过上千万的财富，那么，当我出售YouTube，从而成为一个亿万富翁的时候，当YouTube全球流行，我也曾被当做偶像崇拜的时候，我已经成功了吗？

不，我仍然可能一瞬间就失去这些东西，钱、房子、名声，只要一场病痛，我就可能在完全无知觉的状况下昏睡过去并且很有可能醒不过来。

所以，那些目标，钱、房子、车子，更多的钱、房子、车子，你可以追求它们，可是如果你只是为了它们活着，又有什么意思？

每个人都是会死的，苹果创始人乔布斯说，死亡就是生命中最好的一个发明。它将旧的清除以便给新的让路："你们现在是新的，但是从现在开始不久以后，你们将会逐渐地变成旧的，然后被送离人生舞台。"

有什么东西，有可能是永恒的？

我还没有博学到可以回答这个问题，但病痛和休养让我从混沌到清醒。我意识到得为自己的心活着，因为反正我们都逃不脱死亡；我得为最最爱的事情活着，因为反正我们都逃不脱死亡。而在那一天到来之前，我们得抓紧时间！

我的最爱是沉湎于高尔夫和网球吗？不是！我的最爱是享受Google的高薪和假期吗？当然不是！

如果大公司不是我的最爱，那么我就离职，如果我最爱的还是创业，那么就在硅谷租一间办公室重新开始。既然你所拥有的一切都有可能戛然而止，那么，在此之前，为什么不选择你最中意的生活，干吗要让自己后悔？

而这种反思，事后看来，其实是我离开Google的前奏。

2011年7月17日的夕阳西下时分，我和一位来访记者以及公司的一位实习生一起走出办公室，我向他们介绍着为什么要回到硅谷小城圣马特奥开始创业新生活。当时，我们需要跨过一段铁道走到街对岸，可我却故意慢了下来，突发奇想地站在铁道中央，并且高举双臂，"嘿！你看，如果现在有一趟火车过来，那么就什么都没有了，"我说，而他们

俩个瞪大眼睛，一时间不知该如何回应，“所以，在一切结束之前，永远不要无聊，无聊是一种浪费”。

在我的疾病治愈之后，我也向旧金山大学医学院附属医院做了一些捐赠，希望这笔资金能够帮助他们的研究，以便于让到更多的人走出困境。

4　拒绝1000万美元奖金

“我不想要这1000万美元，”我对查德说，“Google说这是给咱们俩的奖金，他们到底要奖励咱们俩什么？”“当然YouTube是发展得很好，可是，这么一大笔钱，有必要吗？可以转给员工吗？让团队分一下不行吗？”他反问我。“我问过了，不行，确定就是给咱们俩的，”我想了想，接着说，“那就不要了。”

2008年初，在我的开颅手术结束之后，我曾经休息了很长一段时间，那个时候，我终于有了空闲，来考虑YouTube对于自己的意义。

在我们的设想当中，YouTube有三个发展阶段的战略，第一个，是我们几个创始人把视频分享网站的创意做出来；第二个阶段，是拿到红杉的钱，然后开始逐步壮大我们的公司；第三个阶段则是在卖给Google之后，我们的团队需要Google所有相关团队沟通，销售人员也好，工程师也好，将YouTube整个地融入Google里面，同时将YouTube网站扩展到全球。

可是，然后呢？

我的脑瘤发作就正好是在这个时候，在YouTube全球计划进行了一大半的时候它出现了。如果硬要假设的话，假如这件诡异的事没有发生，我想我还是会在Google继续工作个五六年，也许不会感到十全十美，但我不会想到离开。

可是难得休息的机会让我有了审视自己的时机，我发现自己突然找不到继续留在YouTube的理由，好像某件事情已经做完了，激情和强烈的愿望也就随之消失。甚至在现在，我每次看到YouTube的名字在广告上、在报纸上出现，我都会感觉它不再是我的了，就好像发明照相机的人，当他每一次看到照片，都不会想到这个事情跟他有关系，因为照片上展示的是别人的生活。

YouTube也是这样一个特别的网站，它的前端是五花八门的内容，后端则是服务和技术支撑的体系。在这个时代中心的面前，我强烈感到自己的渺小，虽然我的工作支撑了整个平台的存在，我们找到了这个想法，我们实现了这个想法，但是所有的内容都不是我们的，它们是用户自己上传的，就好像一个自然生长的系统，它一旦开了头，就自主地发

展下去，有了自己的生命。

我得承认，病痛让我一度很想放弃工作，完全投入享受生活，可一旦这种享受开始，我又觉得不对头，我心里觉得对不起Google，我拿着很高的薪水，假如什么都不做的话，这让我觉得别扭，对别人也不公平。

而就在这个时候，Google总部却突然要给我和查德一笔好大的奖金，高达1000万美元的一笔巨款，这数目几乎让我怀疑自己收错了邮件。

那时候，我去YouTube工作的时间已经比较少了，查德去得也不多，我想也许是Google总部也察觉到我们两个有要走的想法，这笔钱应该有挽留的意思。

“我不想要这1000万美元，”我对查德说，“Google说这是给咱们俩的奖金，他们到底要奖励咱们俩什么？”“当然YouTube是发展得很好，可是，这么一大笔钱，有必要吗？可以转给员工吗？让团队分一下不行吗？”他反问我。“我问过了，不行，确定就是给咱们俩的，”我想了想，接着说，“那就不要了。”

而当我决定拒绝这1000万美元奖金的时候，突然想明白一件事，离开Google的时候到了。这时候，离我兴起离职的念头已经过去了半年，我原本以为自己会克服这个想法，没想到它还是挥之不去。

是的，是该走了，再留下去我自己都内疚起来，我得对得起Google给我的高薪，这意味着，要么，我得在YouTube的发展上继续出力，可是这时候，YouTube已经剩下最重要的一个问题——“赚钱变现”，技术方面的难题已经不多了。要么，我就得在Google找个别的项目做，或者是自己想一个项目，拉人来入伙也行，在将近一年的时间内，我都担任着Google风险投资部门的顾问，在Google内部重新创业也是很容易的事。

但是，这两件事，似乎都不是我的最爱。

研究YouTube上的广告，尤其不是我的兴趣所在。所以下面这一部分内容听上去可能有点让人头疼。

在收购之后的第一年，Google确实没有给YouTube施加什么赢利的压力，我们仍然把主要的精力用于用户量和内容的增长，以及更好的用户体验上，但是作为一个媒体网站，广告营收仍然是一个不可回避的话题。而且，在2007年，重要的整合已经告一段落，YouTube进入了21个

国家和地区，我们的手机项目也几乎完成，只剩下一个最后一个挑战，那就是YouTube到底怎么赚钱。

YouTube的广告主要有三种大的形式，最传统的是首页的广告，另一种则是在视频页面放置的由Google提供的相关Adword广告，还有一种是有视频贴片广告，在卖掉前，我一直不想在网站上放贴片广告，害怕这种方式影响用户体验，当然现在可能有放了，因为Google的广告相关性做得很好，在很多时候都能提供观众感兴趣的广告。

可虽然如此，这些广告形式一旦实施起来，你还是会发现问题颇多。

比如，常常有广告客户希望打包购买YouTube上的广告，它希望能拿下首页的三十秒广告，另外还能有几百万个分散在不同视频中的暂停或是贴片广告，这些广告，最好还能按不同地方、不同爱好、不同年龄段的人群来做精准呈现。本来，广告主的投放，对于视频创造者来说是个好消息，他们可以从中分成，可是另一方面，广告主也希望能对品牌有控制力，比如最爱YouTube的Nike，它在YouTube投放时不光有数量要求，还有质量要求，所以并不是只要你拍了个跟踢足球相关的视频，就能得到Nike的亲睐，你还得拍得让Nike认为好看才行，可是YouTube上视频这么多，怎么挑？

平衡内容生产者和广告主的关系，还仅仅是难题的一个方面。事实上，常常使用YouTube的人群可以被分为三类，有内容提供者、有广告主、还有观看者，相信我，你没法让他们所有人都开心。

也因此，我有的时候会担心，在下一个五年到十年，这个行业会面临一点挑战。首先，看电视的人越来越少，即使看电视，电视广告也可以被机器过滤掉，所以很大公司的广告预算也在改变，投向互联网；其次，广告主想投放并不意味着人们想看到，用户自然会用脚投票；再次，如果，生产者制作精美的节目并不便宜，可他们又没有地方去得到广告收入，那么优秀内容的产生就会受影响，况且，广告主还要千方百计把这些广告放到最合适的地方，他们还要挑。

YouTube的流量变现，要找到最优方案，处处都是挑战。

2007～2008年，这两年里有一半的时间我们都在讨论赢利的问题，我们花了差不多六个月的时间，见了Google当中所有跟广告营收相关的人，在YouTube还有一个专门的部门，名字就叫做“Monetize”，也就是“变现”，每次我从那个部门走过时都要紧张一阵。

会议最集中的时候，我们花了两个月用于开会，在那段时间里，几乎每个下午我们都用四个小时的时间来讨论到底哪一个方法是最好的赚钱方式。在那样的头脑风暴型会议上，除了我和查德，还有多位从

Google过来的专业人士，包括法务负责人、销售负责人，产品团队负责人，当然还有我们内容管理团队的人。

就是这样的会议，让我开始对自己的工作状态变得不太喜欢。

在加入Google大家庭之前，我们的团队保持着极有效率的风格，我们听取所有人的观点，但是因为没有很多钱也没有时间，所以我们不会开会去探讨最优方案，一切求快求新，什么功能都是先做出来再说，可以说做什么决定都超不过两天，因为我们总是担心很快就会没有钱花。

但是加入Google之后，YouTube不再用担心钱不够用的事情，不用担心因为流量过大导致服务器会垮掉，也不用担心法律诉讼的问题，可这同时也带来了效率的降低，因为我们自己也想着可以想多一点，做得更完美一点。

我们有大量的时间可以“浪费”在头脑风暴上，同时，跟我们一起头脑风暴的Google的专业人士们，也都是个顶个的聪明人，常常是大家说的每一个观点我们都觉得有道理，所以很多时候的会议并不一定能得出结论，你没法一下子判断哪一个观点是更好的。我有时候会想，如果是苹果首席执行官乔布斯的话，他一定不会允许开这么久这么多的会，他肯定会说，“我决定了，大家就照这么做吧”，但是我们的公司不是这样的，从来就不是，YouTube开放的风气和Google自由的环境鼓励了思考，虽然有时候让我觉得思考得有点太多了。

潘宇的总结很能说明我们在Google工作时的心态，他说：“在创业公司，你是生产创意，而在稳定的大公司，你首先得在同事当中销售这些点子，得证明你的是最好的才行。”

我当然知道提高营收是每一个管理者的职责，可是从个人喜好来说，相比较日复一日地讨论广告营收的解决办法，我更怀念YouTube刚刚创业的日子。我想要得到更多机会，去做别的更有创意的事情，而不是每天到公司都只是做一件事，就是讨论如何赚钱。

当然，发展到现在，Google已经证明了收购YouTube是个正确的决定，YouTube在3年多之后还是赚钱了。到了2011年2月，根据公开的媒体披露数据，YouTube每周广告赞助视频的浏览量已超过30亿次，与去年5月相比增长了50％，占总浏览量的1/5，也就是说，有五分之一的YouTube浏览量带来了营收。一位名叫沙伊·巴特勒（Shay Butler）的喜剧视频发布者，通过制造视频和提供广告位，去年通过YouTube进账10万美元，他的视频浏览量超过2.5亿次。现在，也有不少有用户表示很可能会主动辞去工作，依靠YouTube来创收。

另外，调研公司eMarketer的数据显示，去年YouTube营收翻了一番多。美国投资公司Caris & Co分析师桑迪普·阿加瓦尔预计，YouTube去

年的营收为7.1亿美元，而2009年仅为3.45亿美元。阿加瓦尔认为，YouTube可能从2010年就已经开始赢利，运营利润率约为35％。调研公司ComScore数据显示，去年12月，Google（主要是YouTube）占据了美国互联网视频浏览量的80％。

在拓展视频内容的同时，YouTube还帮助广告主根据用户喜好来吸引目标用户。YouTube去年推出了不令人讨厌的新广告系统TrueView，只有在用户选择观看广告后，才向广告主收费。

调研公司ThinkEquity的分析师亚伦·凯斯勒说："YouTube可能不会成为游戏规则的改变者，但却是投资者一直在寻找的谷歌非搜索业务增长。"

YouTube终于成为一个受欢迎的，同时还能赚钱的网站，把YouTube卖给Google，我们还是做对了。

5　离开是个难题

如果要走，就要跟我熟悉的这一切说再见，再见了免费的美食，再见了按摩室，再见了远程视频会议室，再见了大滑梯……再见了一张工卡走全球的特权，再见时，我回到YouTube已需要预约，门口的保卫人员认出了我的脸，会客气地说：欢迎创始人回公司参观。

我曾经在Google内部"游荡"了一段时间，当时，我逐渐减少了在YouTube的工作，但保持跟工程师团队的沟通。同时，我也加入了Google的风险投资部门担任顾问，帮他们评估来自公司内外的各种天才想法。

回顾在Google三年多的生活，真的应该感到幸福和感激，每天在公司里打拼虽然辛苦，但是，所有人都对你特别尊敬。当YouTube在全世界上线的时候，我们去到十几个国家，我突然发现，只凭着一张Google的工卡，就可以走遍Google位于世界各地的办公室，就仿佛处处有家。而因为人们对YouTube的喜爱和敬意，我们走到哪里，都受到了"国王"般的待遇，从发布仪式到生活起居，包括所住的酒店和司机服务都早已安排好，所以我才会说，假如没有病痛的提醒，我可能就这么过个五六年的过下去了。

因为病休的关系，我有了很多机会去享受人生，但空闲下来以后，我又开始还念当初在圣马特奥创业的时光，琢磨创业的点子。

实际上，自出售YouTube之后，我和查德也时常开玩笑地谈起做一个新公司的想法，我也不知道这个想法具体是什么时候产生的，也许就是在大公司氛围的熏陶之下很自然地出现，并且被那些讨论广告营收的冗长会议强化了。难道，和其他PayPal帮的创业者一样，创业这件事本身就是我们的宿命？

硅谷从不缺这样的人，他们都是些创业的“永动机”，麦克斯·拉夫琴是这样，吉姆·克拉克也是这样，当他们创立了一家新的公司并把它带上正轨，达到人生的一个高峰后，突然又变得寂寞和无聊起来，于是，他们又寻找更新的创业点子来刺激自己。事实上，在这个世界上，有的人就是擅长维持一个公司的运转，有的人则擅长不断创新突破，这两种选择本就无所谓对错，只是，要选择最适合你自己的。

要离开Google是很难的，我花了很长的时间来做这个决定，基本上有半年那么长的时间，直到现在我都始终坚持这是世界上非常擅长并购和整合的公司，他们真的关心他们的员工，又给了工程师足够多的自由发挥的空间和时间。

后来，也有很多人问我，为什么不在Google系统内部寻找新的项目开始创业，当然，如果不离开Google创业的话，我们的办公环境肯定比现在要好很多，至少我们不用回到硅谷小镇上到处去找房子，我们还会有许多免费的饮料、水果和食物，人员也可以从Google内部寻找，他们个个都是名校毕业，而且，如果创业失败，我还依然是Google员工。因此，这其实可以称得上是“进可攻退可守”的办法。

但是，在创业这件事上，我不希望“退可守”，我不想设定好退路，过于安稳的尝试性的投入岂非过于无聊？实际上，如果有一天我在一个寂静的森林里迷失，而面前又有两条路可以选择的话，我一定会在观望很久之后放弃充满车辙的那一条，接下来选择杂草丛生的那条，因为我觉得，走可以预期结果的路，那样真的没意思。

真的，我那时候就是一心想离开，想要改变，想要再创立一个新公司，这个想法的出现令我再次快乐起来，而查德又对我的想法推波助澜，因为他说，他也是这样想的。

于是我们俩达成了人生中再次离职创业的默契，但是为了减少外界不必要的猜疑，我们也决定不要两个人一起离开，我会是先离职的那一个，作为首席执行官的他则会再继续一段过渡期。

可是，一想到要离开，我真是各种舍不得啊。

从2006年底到2009年这两年多的时间里，Google这家公司已经向YouTube团队证明了它绝对无愧于“最佳雇主”的称号。

就看看我们的办公室吧。YouTube被Google收购时正赶上办公室搬家，所以我们根本没来得及装修，新办公室原来曾经是服装品牌Gap的仓库，硕大空旷的开间看上去很有些寂寥，于是Google派出了一个专门

小组来执行我们的装修意见。可是没过几个月，因为YouTube团队增长太快，所以我们的办公室又搬到马路对面，那之前是服装品牌Gap更大的一个仓库，一共有四层楼那么高。

我和查德曾经望着我们的新家，看着绿色爬山虎盖满整个外墙，想着要不要把YouTube的名字写在外墙上，如果写上，那是一件多么令人骄傲的事，就好像在说，影响全世界的YouTube就在这里啊，可是，一旦把公司LOGO标明在外，也意味着，我们得有勇气去承受外界的目光，比如说，如果用户一旦对YouTube有不满，这个LOGO将成为明显的“攻击目标”。而最后，我们的设计采取了折中的办法，外墙上YouTube的字样被设计成灰白色，浮雕状，掩映在爬山虎丛中若隐若现。

我们新办公室的装修，后来还曾经上过建筑类杂志的推介。它的房顶上植满草皮和其他“会呼吸”的植物，这栋四层高的大楼即使在夏天也不需要空调；二楼小会议室里都是整块的落地玻璃，在白天不需要开灯。会议室里，远程视频会议设备一应俱全，大大的液晶屏装在墙上，你可以同Google位于世界各地的办公室随时联系。

在YouTube的办公室，还总是充满各种各样的数码设备，不同时期的iPhone，各种手机，各种游戏机和机顶盒，越来越多的数码设备制造商爱上了YouTube，因为“内置YouTube应用”已经变成了一种招揽顾客的必备设置，而我们总是要测试越来越多的机型。

我们会议室的名字有着有趣的体系，它们也随着YouTube员工的喜好而改变，最开始的一批会议室是用YouTube网络红人的名字来命名的，后来又换成了小游戏主题，我和查德的办公室，就离一间叫做“吃豆人”的会议室不远，它旁边那间会议室的名字则是“魂斗罗”。某间会议室的外面还贴着一副员工自己设计的海报：那是上百个热门视频内容“标签”，被连接成一个大脑回路的形状，象征着猜测人们脑中各种爱好的“相关性”。

在一楼，大会议室设计成环形小剧场的模样，一副巨大的YouTube标识镶嵌在外墙上，是用油画画成的；一楼餐厅的落地玻璃连着外面的花园和小小山丘，午餐时很多人也在山丘的草坪上野餐，地下室还有一个小小泳池。

查德的迷你高尔夫球场也被搬了过来，在二层的一侧占了一个小小的空间，而二层的另一侧则专门空出来，设计师们打算从三楼到二楼安置三连排红色大滑梯，是的，你没看错，就是滑梯，这样，在三楼工作的工程师们无聊的时候，可以沿着滑梯滑到二楼来。（这部滑梯在我走后一年落成。）

还有提供免费食物的咖啡屋，延续着Google一向的传统，这些食物，包括各种巧克力，放满了两个大货架，旁边则是放满饮料的冰柜和咖啡机，桌上足球是员工们休息时常常抢占的阵地，但旁边的按摩室则更加热门，你需要排队和预约免费的按摩服务，此外，员工休息区还专门安排了一个房间作为心理辅导室，虽然那里没什么人气。

如果要走，就要跟我熟悉的这一切说再见，再见了免费的美食，再见了按摩室，再见了远程视频会议室，再见了大滑梯……再见了一张工卡走全球的特权，再见时，我回到YouTube已需要预约，门口的保卫人员认出了我的脸，会客气地说：欢迎创始人回公司参观。

2009年9月，还在Google大中华区担任总裁的李开复回到山景城Google总部，我当时并不知道他那一趟旅程的目的。我和太太约着他吃了顿饭，心里想着把我的决定告诉他，也听听他的建议。我也曾经担心，开复会不会把我的决定看成是某种离经叛道的行为，对啊，谁会想离开自己的“最佳雇主”呢，更何况，我还确实没有想好自己接下来要做什么，他一定会劝我的吧。

可是没想到，还没等我开口，开复就先给了我个意外的消息，“Steve，我有个决定，还没有告诉公司内部其他人，但我们是朋友，所以我先告诉你，”他停了一下，然后接着说，“我要离开Google了，我想要自己去创业，你不知道，在中国，年轻人创业的热情有多么高，一大把优秀工程师等着实验他们的产品，我的机会在那里。”开复看着我，好像等待着我的支持。

“噢！”我说，并且同时大大地松了一口气。“你知道吗，我也有件事要告诉你，我也还没告诉公司呢，”我说，“我也要走了。”



第8章　新的我：永远站在“无聊”的对立面

刚开始建立新公司的时候，我跟查德说自己不想要全职工作，只打算每周来三天，“因为我周一跟周五在家陪孩子”。“嗯，刚开始YouTube的时候，你也是说不要全职的，做做看吧。”查德回答说。是的，正如他所说，历史再次重演……我相信，创业者的激情在哪里都是一样，不管他们是住在带泳池的大房子里，还是睡在公司的地板上，反正，他们永远会站在“无聊”的对立面。

1　新的创业梦，要比YouTube还伟大

很多人现在跟我说，假如我有你那么多钱的话，我每天就会去想方设法地找乐子，而不是去工作，而我想要回答他们说，因为你们这么想，所以你们永远不会有那么多钱。钱不是目的，不要把它当目的。

就像是在轮回。

2010年，我回到圣马特奥，来这里看我们新公司租下的办公室，它离当年YouTube的第一个正式的办公室，走路只需要5分钟。所以，走在圣马特奥的街道上，有时候会有历史重现的感觉。

推门进了一家日本料理店，“我回来了，”我跟老板说，“会待很久，不知道待多久，我的新公司就在这附近。”而这位老板的回答让我感觉自己好像从未离开：“你回来太棒了，我们有了些新菜，都是你喜欢的口味。”

新的办公室离圣马特奥火车站很近，在一个海鲜餐馆的二楼，其实，餐馆比我们的办公室要显眼太多了。来到这栋灰绿色的木制小楼的后面，你可以发现一个比外墙更不显眼的灰褐色的后门，上面贴了张纸条，写着新公司的名字——AVOS。

我们再一次回到了硅谷，成为无数隐藏在街边小楼里创业公司中的一家，这样的想法，让人觉得真自由。

这是间不大的办公室，门一打开，你会发现根本没有门厅，往左侧一转马上就是楼梯，有些吱嘎作响的楼梯在“一楼半”的位置转折了一下，再通向二楼，转折处的墙上设了一个高高窄窄的小平台。我一抬头，发现自己的大幅宣传照正摆在上面，还是YouTube时期的。“嘿，这是怎么回事，这不太好吧，谁能告诉我怎么拿下来？”我在办公室里大声地问。“呃，大家觉得，如果你想拿下来，又拿不下来，这样比较有趣。”我的助理莎拉回答说。

我们努力让AVOS的办公室成为一间有趣的办公室，虽然我们也知道，在硬件条件方面，它绝对没法和Google以及YouTube的办公室相比。

小木楼的办公区也就200多平方米，全开放式办公，摆着三排办公桌显得挺舒服，要是四排就有点挤了。我们遵照老PayPal的传统，办公桌都是从宜家买来自己组装的。在我和查德的办公桌与大办公区之间，放着三张沙发，我的吉他正躺在上面，两位员工带来了他们的狗，其中有一只可卡犬特别容易兴奋，见生人就叫个不停。

我们也想继承一些Google的传统，办公室的一面墙上安放了大的储物架，被用来放置一些书籍和零食，也有一个小小的冰柜放着饮料，种

类虽然不多，但总是能体现一些舒适感。Google办公室的一切设置都能让员工觉得那里就是家，而我们，我们只能尽量表达自己的心意。

在大办公区的外围，还有三间小小的会议室，大多数都很小，最大的那间可能有个5平方米，里面摆了一张大床。我们的一位员工在加班太晚的时候就住在那儿。会议室的窗外离火车站也就不到3分钟的路程，所以，我们在开会的时候，常常能听到火车经过的隆隆声。

除了火车声，还有另一件需要克服的事，这个办公室里没有专门的餐厅或是咖啡吧，每天，我们所有人都还要去厕所洗碗和喝咖啡的杯子，就跟12年前我刚来到PayPal那个最老的办公室时一样。

从Google离开之后，我和查德创立了新公司AVOS，但我们当时没想具体要做什么，只是有一个模糊的方向，在“社会化媒体”方面，希望能有所突破。所谓“社会化媒体”，大致上指的是“能互动的”媒体，或者说，如果缺乏用户的有效参与，平台基本上就是毫无内容的媒体。从最早创立YouTube开始，我和查德就一直对社会化媒体感兴趣，而随着社交网络的兴起，“社会化媒体”的浪潮爆发，这个浪潮的最大特点就是赋予了每个人创造并传播内容的能力。现在，人们每时每刻都能在互联网上发布信息，有人在推荐网站，有人在推荐网页，有人在推荐视频，有人每天抒发感想，有人点评世界大事。在这个愈加繁杂和碎片化的信息世界里，人们如何去找到最想要的信息，而哪些信息又会是不同的人所共同感兴趣的……你知道吗，Twitter用户现在每天发布的信息量已经超过2亿条，但我每天只能阅读最多1000条。同样，在YouTube上，各种有趣的视频录影每天更新，淹没了你的眼睛，有大量的信息不会被人看到，而截至目前，还没有哪个服务能够完全解决这一问题。

我和查德想在这个领域做点什么，但问题在于，我们始终不知道自己具体要做什么。甚至到了2011年，我们的想法都还常常变化，甚至每天一变。

2010年12月，我们得知雅虎正计划出售或关闭网站Delicious（美味书签），顿时觉得机会来了。Delicious是网络上最大的书签类站点，它帮助用户用词句和短语来标注人们在网站上看到的不同链接，同时也让用户在朋友之间分享这些“网络书签”。

Delicious的迅速崛起以及在网络上迅速流传开来，曾经一度被认为标志着互联网上社会化软件的复兴，但我们也不清楚为何在雅虎眼中这是一家需要出售的网站。

当我和查德听说雅虎计划关闭Delicious的时候，我们决定给杨致远打个电话，向他询问从雅虎收购Delicious的可能性。事情进展得很顺利，在2011年4月，我们跟雅虎敲定了收购Delicious的协议，至此，一

直未能决定主营业务的AVOS终于找到了下一个冲刺方向。在同年5月，我们还收购了另一家公司Tap11。这是一家数据分析公司，它将社交发布与分析整合进单一平台，帮助广告主监测其营销活动的影响力，也就是说，它能够通过分析，来寻找社交网络上的人们到底感兴趣的是些什么内容。

在我内心的深处，隐隐觉得这个AVOS的新想法可能比YouTube还要伟大。它是一个社会化的搜索和推荐网站，不是冷冰冰的机器推荐。它能展现你的朋友们推荐给你的信息，也许会成为下一代信息检索的方式。

为此，我又开始日夜颠倒地工作，甚至将回家度周末的时间也用来工作。这样的日子已经持续了好几个月，每个星期，我和团队都工作超过100小时以上，很少睡眠。我是多么盼望着网站可以早点上线啊，这样我才能喘口气，去陪陪我的儿子。

然而在那之前，我还必须坚持下去。

令人格外兴奋的是，我发现了内心里一直没变的那点冲劲，那是作为一个工程师，在敲击一行行代码时隐隐浮现的自豪感。

在过去的四五年中，我主要是从事工程师管理工作，可是现在一切归零重新开始，我又得拿起键盘敲代码重操旧业。有时候写代码写到深夜三点，我也会站起身来冲一杯咖啡，从我们家在纳帕的大房子里向外望去，恍惚间会以为看到了帕拉奥托大学街165号的大门，那些疲惫却异常兴奋的年轻人正成群地从办公室走出来，然后走回到借住的小宿舍，在地板上和衣而卧睡上香甜的一觉。在硅谷待了12年，至今，我仍然还能自豪地说，我是典型的硅谷工程师！

1999年的时候，我离开伊利诺伊来到硅谷，那时候，我就发现这里有着一群奇怪的人。他们当中的不少人，可以说早已是百万、千万、亿万富翁，他们的家里也许有十几个卧室，有人还有私人的高尔夫球场，可是这些人明明已经很有钱了，却还是每天都驱车来到硅谷小城里最平凡普通的办公室，每周一待就是80小时，他们是为了什么？

刚来到硅谷的时候，我觉得这些人肯定是疯了，按照一般人的想法，如果你拼命工作，慢慢地就能赚到钱，然后买下车子、房子，再盼着退休天天去打高尔夫球。可是当你每天去打高尔夫球，打了两个月的时候，实际上，你又会发现，你工作，是因为你喜欢工作，而不是要用它换取什么。

很多人现在跟我说，假如我有你那么多钱的话，我每天就会去想方设法地找乐子，而不是去工作，而我想要回答他们说，因为你们这么想，所以你们永远不会有那么多钱。钱不是目的，不要把它当目的。

现在我比较懂了这样的硅谷人，我跟查德的房子，都比这个小小办公室要好多了，但是我们还是把大部分的时间都放在这个餐馆楼上的办公室里。

要解释清楚这样一种“硅谷现象”并不容易。人们都在谈论，乔布斯已经得了癌症，为什么他还要坚持去苹果的发布会上作演讲，还坚持去苹果上班，他难道不应该休息吗？这样疲惫地工作对于他的身体多么危险，他还去做什么？大家可能会说，乔布斯是为了苹果股价，但我认为这就是他的生活，他的“瘾”。

刚开始建立新公司的时候，我跟查德说自己不想要全职工作，只打算每周来三天，“因为我周一跟周五在家陪孩子”。“嗯，刚开始YouTube的时候，你也是说不要全职的，做做看吧。”查德回答说。是的，正如他所说，历史再次重演。看来他相当明白我，一旦有了挑战，我就停不下来，我会睡不着，一直想着这个项目，有时候睡着了，做梦都想着这个项目。

我永远不懂这样的人，世界上怎么会有这样的人，一个人怎么可能在工作的时候想着工作，然后一到5点就下班忙着自己私人的事情。我永远也不会懂这种朝九晚五的生活，也许是我自己不会作平衡吧。

其实，现在硅谷圈子里已经有一些公司跟AVOS做着同类的产品。我也想过，新的创业方向也许很伟大，但我可不能保证它一定成功，可越是这样，我越是觉得自己要做到最好。如果每天10小时可以算是基本完成任务，那么工作20小时就一定会更好，不知不觉，我又变成了每周工作100小时的状态。

很幸运的是，我和查德都不是很容易紧张的人，现在我也有心理准备，这次新的创业，最坏最坏的情况，就是这个项目要么写不出来，要么写出来却被认为不好用，或者是竞争对手太多。总之，如果我们这一次失败了，就会遭到别人的嘲笑，但最糟糕的情况也就是如此了，对吗？所以没什么不能接受的。

2 投资创新工场：硅谷人都有自己的“瘾”

这感觉让我熟悉，我们这些硅谷人都有自己的瘾。我们是些为了梦想而执著的疯子。我想，开复的梦想就是有朝一日真的能看到在自己的影响下可以出现一家伟大的公司，中国的公司。哪怕他只是幕后的投资者、帮助者，那也足以让他一生都开心。

自“百人会”之后，我和李开复的联系就多了起来，其中一项很重要的内容，就是他多次劝说我回中国工作，实际上，在Google的时候他就这么“努力”了好几次。2008年我正在满世界跑，YouTube在韩国等亚洲国家上线，我们跑日本、跑韩国，也来到位于北京的Google办公室参

观。

为了强化让我回来的决心，开复甚至还劝我在中国找个女朋友：“你总是要找个亚洲女友的，对吧？”可是对不起开复，首先，就是那一次亚洲之行，让我在韩国遇到了我现在的太太，而且，我的硅谷梦还没完成呢。

我想总会有这么一天的，那时，我将会回到中国投身互联网创业，也会有机会回我的故乡上海常住，可是在此之前，我也想离中国这个正在高速成长的市场更近一些，于是我选择投资了他的“创新工场”。

这是一个很轻松的决定，我完全不需要犹豫。

那是在2009年8月的一次聚会上，就是我和开复互相“透露”即将离职的那次聚会。我们约在日本料理“王将”见面，我们享受着美味的鱼生，话题从我的新婚又聊到工作上，开复很认真地看着我说：“Steve，中国有太多优秀的工程师，好多的硕士、博士，他们拿着不高的薪资，却心怀梦想，只需要有一个好点子和机会把他们组织起来，应该可以创办很多成功的新公司。我不想看到这些人才资源被浪费掉。”开复说。他知道这件事会让我羡慕，因为我总在渴求优秀的开发工程师。他后来给我的邮件印证了这个说法，当这家名为“创新工场”的孵化器公司宣布开业的第一天，就有7000封简历送进了开复的邮箱，其中光是有博士学位的就上千人。在创业的第一年里，创新工场收到的简历总计达到10万份。

开复并没有主动向我募资，那次聚会的主要目的，就是他通知我他将自己创业。而谈到创业时，我发现他两眼放光，讲话滔滔不绝，明显比以前更加开心。“是，孵化器不是一个全新的概念，可是在中国，有什么人愿意沉下心来认真做这件事？”他说，“我想做一个完全不一样的天使投资人，不仅找到优秀的创业团队，投资他们，我还准备打造一流的顾问团队，帮他们解决创业中遇到的各种问题，从找办公室，到做市场活动，到团队管理，到招聘人才，你知道吗？在中国，一个创业团队要解决这些事，比在硅谷要难得太多了，你知道吗？”

而我摇摇头表示不知道。

“你说这是不是件很费力的事？”他问。

是费力，但是你很喜欢，对吗？

我本来并不是很理解开复的选择，他完全可以结束疲惫的工作，选择一个风景如画的地方去休养，或者选择一个跨国公司继续当高管，轻车熟路。可是为什么，为什么他还要坚持到那些大学去作演讲？为什么他还要把自己的心力都投入到工作上，还要每天四五点钟就起床写邮件？每次他在硅谷看到什么有趣的东西，他接下来的第一反应都是说：“我要赶紧回去了，如果这个创意出现在北京中关村……”他这么忙

碌是为了什么？反正不是为了钱。

那次聚会让我看到开复心底的热诚，平常他总是西装革履，头发一丝不乱，领带系得一丝不苟，一副职业经理人平和干练的模样，可是，一谈到创业，他的热情就掩不住地爆发出来。

这感觉让我熟悉，我们这些硅谷人都有自己的瘾。我们是些为了梦想而执著的疯子。我想，开复的梦想就是有朝一日真的能看到在自己的影响下可以出现一家伟大的公司，中国的公司。哪怕他只是幕后的投资者、帮助者，那也足以让他一生都开心。

除了目前正在创建的这家公司，以及投资创新工场，我其实还有不少投资在餐饮业、咖啡店和酒店。他们有的成功，有的不成功，对我自己来说，投资最重要的是找对人，而这些人的“瘾”，可以从他们的眼神里看出来。

于是我插了一句话：“我希望能投资创新工场。”

而开复听了这话好像有些吃惊：“可是，你根本没问我已经融资了多少钱，也不问我的团队都是谁，你好像还是该问问吧？”“不，不用，只要是你的项目，这就够了。”

3　Delicious中国梦

一直以来，开复都很想我到中国去寻找新的创业基地，“你来看看，硅谷也在这里。”他说。是的，我同意，硅谷并不仅仅存在于旧金山往南的狭长谷地，它在每个创业者的心里都扎下了根，从我在创新工场的合作者当中，我看到同样的眼神：渴望、投入、热爱和永不服输。

在此之后，开复经常邮件给我，告诉我创新工场最近发生的故事，告诉我那个曾经让我好奇了很久的中关村是什么样子。

2008年奥运前夕，我曾经来过Google中国总部参观，在清华大学的东门外是一片创业园区，这里从1999年开始就是中国互联网创业潮的起点。高耸入云的楼群密密麻麻聚集在一起，里面一层层都是大小不一的互联网创业公司，有的宽敞明亮，有的不过只是70多平方米的一个套间。年轻的工程师们每天中午需要排队等上好几轮才能乘上电梯，在餐厅吃饭时还兴奋地讨论着代码细节，这是我在硅谷很少见到的景象，拥挤却繁荣。

后来我才知道，当开复离开Google，创新工场刚刚启动的时候，也曾在这些楼群中的一层里办公。在2009年底，这里曾经见证过不少创业者的梦，每天都有40多个人拿着自己的计划书站在创新工场门口等着，走廊上都站满了人，“有一扇落地玻璃窗被挤碎了”，开复说。找上门来的人很多，其中甚至包括寻找投资的修鞋连锁店，“我只能回答他说，我们的投资方向还是科技类的，所以很多传统产业的朋友也许会失

望”，他告诉我。

开复想向我证明，在中国也有一个硅谷，同样有这样一批年轻人，他们为梦想没日没夜地工作，也跟我一样每周工作超过80小时。而他们面临的网民数量，是接近5亿，这远远超过美国的人口总数！

中国也有自己的社交网络，包括正在流行的微博，中国的微博用户已经有超过2亿，再加上各类社交网站和应用产品，信息因为人们的参与和互动加快了爆炸速度。如果说美国的网民面对浩瀚的信息海洋会无从选择，那么在中国，同样的问题也会存在，甚至更加令人头疼。

我有了个新想法，如果我的新产品Delicious也能进入中国，帮助人们从网上寻找到有效信息，这将是一个多么振奋人心的开端。而在今年夏天，当我把这个想法告诉开复之后，他几乎没有考虑就表示，创新工场将全力支持Delicious进入中国，“当然你得起个中文名字，对于中国用户来说，这英文单词拼起来并不容易”。

从那之后，我就需要常常跟创新工场的工程师们视频会议。

那时候，创新工场已经搬了家，到了中关村核心的区域，现在被称为“中关村西区”的创业者聚集中心。这里紧邻着喧嚣的电脑卖场，拖着电脑机箱的小贩在街道中穿梭，导购员如影随形，热情地向顾客推荐数码产品，但往西几百米，就好像是另一个世界。

在“中关村西区”，有微软亚洲研究院的总部大楼，有流行的社交网络和视频公司，但更有创业者聚集的小小咖啡馆。那些创业者们，在窄小的咖啡座里日复一日写着代码，或是寻找网站设计的灵感，或是跟投资人描述梦想，有时一坐就是一整天，看上去“人机合一”。每周，有一半的夜晚，这里都举行着大中小型的创业和投资沙龙，在拥挤的人群中，你常常能听到如下名词，Java、PHP、Python，这里的人是用计算机语言来交流的吗？

从摄像头里，我看到创新工场办公室一片拥挤的办公景象。呈长条状，像课桌一样安放的办公桌上堆满了电脑，有人在走廊上办公，有人借用了开复的办公室，每个人的桌上都摆着白色的碗筷，中午，大家就在办公室吃饭。这是一个2000平方米的办公室啊，比我新公司的办公室要大上许多倍，但不到两年就已经爆满了。

“我们的办公环境是不是让你不太习惯呢？”一位创新工场的工程师问我，“是太挤了，员工数量增长太快，我们的桌上足球都被挤到角落里了，因为没有地方放了。”

这是一个热得快要爆炸的办公室，即使在冬天，办公室里也需要开空调。这里也有热爱加班的族群，跟我在硅谷的团队很像，有员工在清

晨“开工”时不小心踢到办公桌下的“物体”，发现是另一名同事在加班中睡着了；名为“点心”的手机操作系统项目业务增长迅猛，每五个员工里，就有一个自备了行军床，“本来也不想鼓励加班，可是工程师们写起代码来，就不容易停下来”。有一次，创新工场的另一位投资人查利在夜里11点到达创新工场，发现工位竟然有80％的上座率……

跟我合作的团队也是一样，我常常在旧金山时间的下午收到他们的工作邮件，那在北京时间是凌晨两三点。而我也“回以颜色”，常常加班到晚上三四点都在回工作邮件，“有件事很让我感动，”有一天，一位创新工场工程师在视频会议时突然严肃地对我说，“你跟我们一样晚睡晚起，一写起代码来就什么都顾不上，你是典型的工程师！”我很好奇，回答道：“我当然是工程师，要不然，你以为我是什么？”而他则有些腼腆地回答说：“我以为你……反正完全看不出来你是亿万富翁。”

有时候，我出现在视频中的形象也会引起讨论，“你们在跟谁开会，陈士骏？就是号称写代码的人当中最懂时尚，穿着时尚的人当中最会写代码的，那个陈士骏吗？”一位工程师问道。当他们这么说的时候，我就知道，一定是我高高竖起的头发和闪闪发亮的耳环又惹人注意了。

现在，创新工场投资的项目已经超过20个，而到了今年下半年，最新的数字是已经投资超过34个项目。一些初期“毕业”的团队陆续搬出母公司办公室，有一部分项目拿到了第一轮融资。而我的项目Delicious也稳步进展，中国的朋友们应该不用太久就可以看到测试版。

一直以来，开复都很想我到中国去寻找新的创业基地，“你来看看，硅谷也在这里。”他说。是的，我同意，硅谷并不仅仅存在于旧金山往南的狭长谷地，它在每个创业者的心里都扎下了根，从我在创新工场的合作者当中，我看到同样的眼神：渴望、投入、热爱和永不服输。

创业者的激情在哪里都是一样，不管他们是住在带泳池的大房子里，还是睡在公司的地板上，不管他们是在加州的草坪上喝着咖啡凝神静思，还是在中关村拥挤的餐厅排着长队，心里却对代码念念不忘。反正，他们永远会站在“无聊”的对立面，永远那么折腾，绝不让自己虚度光阴。

作者简介

陈士骏（Steve Chen）

1978年生于中国台湾，全球最大视频网站YouTube联合创始人，美国杂志《Business 2.0》公布的全球排名第28最具影响力企业人物。

张黎明

《北京晨报》经济新闻中心记者。自2004年11月起，从事财经新闻报道；自2006年6月起，从事IT领域新闻报道，长期跟踪国内各大互联网公司创业历程。相关人物报道曾收入《中国式成功》一书。

出版人：　方鸣
责任编辑：宛涛
特约策划：李开复
特约监制：王泽阳　叶光森
特约编辑：高红玉
品牌支持：韩杨
营销支持：書之影
装帧设计：林嘉澍

陈士骏开创YouTube的故事是最值得阅读和品味的硅谷创业故事之一。

这不仅仅是因为陈士骏在不到两年的时间里，就带领YouTube取得了价值16.5亿美元（时价130亿人民币）的巨大成功，更是因为他的创业具有典型硅谷创业人所应拥有的几乎一切特质：永远追随我心的执著，对创业的狂热和投入，对产品、用户和科技的敏锐眼光，优势互补的创业伙伴，充满活力的精英团队，曲折跌宕的创业历程……这些特质是YouTube之所以能改变世界的内因，也是年轻创业者最应该学习、体会的地方。

开复推荐

——李开复

1999年的时候，我离开伊利诺伊来到硅谷。那时候，就发现这里有不少百万、千万、亿万富翁，他们明明已经很有钱了，却放弃舒适的休闲生活。他们家里也许有十几个卧室，有人还有私人的高尔夫球场，可他们每天还是驱车来到小镇上破旧的办公室，每周一待就是80个小时，他们是为了什么？

那时候，我觉得这些人疯了，按照一般人的想法，如果你拼命工作，慢慢就能赚到钱，然后买下车子、房子，再盼着退休天天去打高尔夫球。可是当你每天去打高尔夫球，打了两个月的时候，你又会发现，你工作，是因为你喜欢工作，而不是要用它换取什么。

很多人跟我说，假如我有你那么多钱的话，我每天都会想方设法地玩，而不是去工作。而我想要回答他们，因为你们这么想，所以你们永远不会有那么多钱。钱不是目的，不要把它当目的。

——陈士骏